Habilidades directivas

SEGUNDA EDICIÓN



Mc Graw Hill

Berta E. Madrigal Torres

HABILIDADES DIRECTIVAS

Segunda edición

Berta Ermila Madrigal Torres

Adriana Baltazar Silva
Rita Guadalupe Franco García
Hilda González Montoya
Angélica Leticia Ochoa Ramos
Rosalba Madrigal Torres
Guillermo Vázquez Ávila
Luz Elva Zárate Sevilla
Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA), Universidad de Guadalajara

Raúl Delgado Mendizábal
Universidad de Occidente

Omar Gómez Quintero
Universidad Tecnológica de Guadalajara



MÉXICO • AUCKLAND • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • LONDRES
MADRID • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • NUEVA YORK • SAN FRANCISCO • SAN JUAN
SAN LUIS • SANTIAGO • SÃO PAULO • SIDNEY • SINGAPUR • TORONTO

Director Higher Education: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Director editorial: Ricardo Alejandro del Bosque Alayón
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Coordinadora editorial: Marcela I. Rocha Martínez
Editor de desarrollo: Edmundo Carlos Zúñiga Gutiérrez
Supervisor de producción: Zeferino García García

HABILIDADES DIRECTIVAS
Segunda edición



Educación

A Subsidiary of ***The McGraw-Hill*** *Companies, Inc.*
Prolongación Paseo de la Reforma 1015,
Torre A, Piso 17, Col. Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón,
C.P. 01376, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN 13: 978-970-10-6875-5
ISBN 10: 970-10-6875-0
Edición anterior (ISBN: 970-10-3822-3)

2345678901 08765432109

Impreso en México *Printed in Mexico*

The McGraw·Hill Companies

Contenido

Capítulo 2

Capítulo 3

Capítulo 4

CAPÍTULO 7

Capítulo 11

Capítulo 12

Capítulo 13

Acerca de la autora

Berta Ermila Madrigal Torres es licenciada en Administración de empresas; asimismo, tiene una maestría en Administración por la Universidad de Guadalajara, y obtuvo su doctorado en Ciencias con especialidad en Ciencias administrativas por el Instituto Politécnico Nacional.

En su experiencia profesional ha desempeñado diversos puestos directivos: Universidad de Guadalajara (1980-2007); DIF; Hospital Civil de Guadalajara, e INEA. Actualmente funge como secretaria de la División de Gestión Empresarial (CUCEA-UDG).

Tiene en su haber más de 110 ponencias y conferencias a nivel nacional e internacional. Asimismo, es autora y coeditora de varios libros: *Habilidades directivas y liderazgo*, *Enseñanza y aprendizaje* (publicados por la casa editora McGraw-Hill), así como *Negocios en un mundo multicultural* (Cetys, 2007) y *Paradigmas emergentes en ciencia administrativa* (ACACIA-UDG, 2008). Además, ha publicado más de 40 artículos científicos sobre liderazgo, liderazgo femenino, multiculturalismo y liderazgo emprendedor, y habilidades directivas.

Es presidenta de la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA), miembro de la Society for Advancement (SAM), de la Sociedad Interamericana de Psicología y de la Academy of Management. Además, es directora de la revista *Gestión Pública y Empresarial* (GESPyE) (UDG-CUCEA, 2000-2007). Asimismo, es líder organizadora del grupo promotor de la Cátedra UNESCO, Mujer, liderazgo y equidad social. También es miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel I.

Agradecimientos

Deseo manifestar mi agradecimiento a todos los colaboradores de este libro, cuya participación y contribución refuerza las teorías de lo fácil y difícil que es trabajar en equipo por un objetivo común. De lo anterior surgen las siguientes preguntas: ¿Podemos hacer otro proyecto en común? ¿Cómo fomentar la cultura del trabajo en equipo? La respuesta sería: hay que fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

Asimismo, agradezco a todos mis alumnos, compañeros de trabajo y líderes directivos que de manera directa o indirecta colaboraron en este libro: en forma directa porque son mi objeto de investigación, y a los líderes estudiantiles porque están en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y sólo se requiere una guía que los oriente, así como establecer retos y alcanzarlos.

Manifiesto mi reconocimiento al Ing. Ricardo del Bosque A., al Sr. Edmundo Carlos Zúñiga G. y al Lic. Jesús Mares Chacón, de editorial McGraw-Hill, así como a todo el capital humano que participó en esta segunda edición, gracias a cuyo profesionalismo, dedicación y paciencia se ha logrado la consolidación de esta obra.

Dedico especial agradecimiento a mi hija Natalia y a cada uno de mis hermanos y sobrinos, esperando que esta obra les ayude a descubrir y desarrollar sus habilidades interpersonales, y vincularlas con sus habilidades sociales y técnicas, logrando ser líderes en el entorno en que se desempeñen.

Dedico esta obra a la memoria de mis padres, Raquel Torres y Federico Madrigal, ya ausentes.

No puedo dejar de agradecer a las instituciones y organizaciones que han sido el marco donde se desarrolla el líder y que son entes que tienen, de acuerdo con su estructura, políticas y alcances, pues el directivo tiene un comportamiento, un estilo de mando, y sin estas instituciones el directivo o el líder no tendrían razón de existir.

La Autora

Introducción

En el presente se vive la tercera revolución científico-tecnológica, en la cual los descubrimientos tecnológicos, computacionales y científicos avanzan todos los días, a la par de los procesos de globalización neoliberal, donde la teoría del capital humano se logra mediante tratados de libre comercio. Las empresas e instituciones de educación superior y gubernamentales establecen programas y proyectos para estar preparados ante el cambio. Por lo anterior, todo directivo necesita desarrollar, adoptar, aprender y perfeccionar sus habilidades directivas en la comunicación, liderazgo, creatividad, toma de decisiones, administración del tiempo, trabajo en equipo, asertividad, etc., serie de atributos (conocimientos sobre valores, habilidades y actitudes) indispensables para llevar a cabo con éxito las funciones directivas.

Las organizaciones, empresas e instituciones son el contexto en el cual los directivos se desenvuelven y por el cual las empresas tienen éxito y logran sus metas, a la vez que conforman su misión y visión en beneficio de la sociedad en que se desarrolla.

El directivo del siglo XXI afronta retos que le exigen estar a la vanguardia ante la globalización, avances tecnológicos y nuevas ideologías, por lo cual debe contar con habilidades que le permitan vencer los retos que plantea el entorno en el que se desenvuelve, ya sea éste empresarial, político, económico o social, tanto en la administración pública y privada como en su vida profesional y personal.

Las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son la comunicación; saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva; tener creatividad para innovar, improvisar y planear; ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda; saber administrar su tiempo y el de su personal, y trabajar en equipo y ser asertivo.

Éstas son las cinco habilidades que se describen en este texto, con lo que se pretende que el estudiante, el profesionista, el docente y el investigador alcancen los siguientes objetivos:

- Desarrollar la habilidad de la comunicación para el mejor entendimiento y dirección dentro y fuera de la empresa o institución donde se desarrolle el directivo.
- Que el alumno identifique las principales funciones del administrador y del líder, así como las habilidades que se requieren para desempeñar cada función.
- Conocer las principales teorías y corrientes del liderazgo e identificar sus habilidades y fortalezas como líder, así como desarrollarlas.
- Conocer la importancia de trabajar en equipo y saber manejar el conflicto en forma individual y en equipo.

- Conocer el proceso de la toma de decisiones y saber cómo y cuándo tomar decisiones efectivas.
- Que el directivo sepa administrar su tiempo y el de su equipo de trabajo.

Cada capítulo de la presente obra está estructurado de la siguiente manera:

1. Definición y conceptos del contenido de cada uno de los temas, así como las principales teorías de cada tema.
2. Dos ejercicios vivenciales o dinámicas que se puedan aplicar en el grupo después de la teoría.
3. Un estudio de caso en el cual se plantea la problemática para que el alumno sugiera, recomiende y proponga soluciones, tomando en cuenta las variables que intervienen en la dirección y el proceso directivo.
4. Ejercicios que permiten al alumno identificar cuáles son sus habilidades en cada área.
5. Bibliografía básica al final de cada capítulo, para consulta en caso de que se desee ampliar cualquier tema.

Esta estructura permite tener una conceptualización teórica de cada tema, así como aplicar ejercicios prácticos vivenciales y estudios de caso, ejercicios que permitirán tanto al estudiante como al egresado desarrollar todas sus habilidades directivas.

Capítulo 1



Margaret Tatcher

Estadista inglesa. Nació en 1925. En su primer periodo como jefa de gobierno pudo demostrar sus habilidades de gestión y adquirir fortaleza y experiencia. Una de sus primeras luchas fue contra los sindicatos que amenazaron a tres gobiernos anteriores y las que inició con la pregunta: "Quién gobierna Gran Bretaña". Estableció una robusta sociedad política externa con Ronald Reagan para convencer a Mijael Gorbachov de realizar la Perestroika. Fue reelecta en 1987, convirtiéndose en el primer jefe de gobierno británico del siglo XX que gobernó en tres periodos consecutivos.

Habilidades directivas y su clasificación

Berta Ermila Madrigal Torres

Objetivo del capítulo

Conocer e identificar qué son las habilidades directivas, su clasificación y cómo desarrollarlas.

Habilidad

La palabra *habilidad* por sí misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Sin embargo, el Diccionario de la Lengua Española la describe como enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña. Para efectos de la habilidad directiva, y con el enfoque de este texto, hemos adoptado lo que Guthie Knapp (2007)[1] señala con relación al término habilidad:

> Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendio de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.[2]

Se alude a esta definición de habilidad porque las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza. El objetivo principal de este libro es que el directivo co-

[1] http://www.euskalnet.net/snowsky/pags_web/habilidad htm http://www.euskalnet.net/snowsky/pags_web/habilidad.htm

[2] Se integra acentuación.

nozca, analice, descubra y desarrolle sus habilidades para alcanzar objetivos determinados en coordinación con su esfuerzo.

Habilidades

Cuando nos referimos a las habilidades en plural, encontramos que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia, y, sobre todo, se aprenden. Lo anterior implica que en pleno siglo XX vamos a romper paradigmas y a contradecir las teorías de Peter Drucker y de Einstein. El primero afirmó: "Hay dos tipos de personas: las que nacieron para mandar y a las que les gusta que las manden." En cambio, Einstein decía: "De dos cosas estoy seguro: de la inmensidad del Universo y de la estupidez humana; del Universo no estoy seguro" (Madrigal, 2002). Drucker aportó con sus habilidades grandes descubrimientos para la ciencia, en tanto que Einstein lo hizo a la gerencia y la administración. Esto ha cambiado la enseñanza y el aprendizaje de las habilidades directivas e interpersonales de tal forma que hoy en día las habilidades directivas se enseñan y desarrollan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área. Las habilidades se cultivan y educan.

Clasificación de las habilidades en la dirección

Hay diferentes clasificaciones de habilidades. Para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las otras habilidades que se presentan son complementarias, lo cual llevará al directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño. En la tabla 1.1 aparecen las principales habilidades que se requiere conocer y desarrollar para el mejor desempeño en la dirección.

Todas y cada una de las habilidades citadas en la tabla anterior se pueden desarrollar y cultivar; para ello reforzamos este mensaje con lo que dice José Enebral (2007) cuando se refiere a las habilidades del pensamiento: ¡se aprende a pensar! Este mismo enfoque se puede dar a todos los tipos de habilidades que deben desarrollarse para tener directivos y líderes preparados y eficientes. "Como pasa con las habilidades físicas, nuestra capacidad de pensar y formular nuestros pensamientos mejora con el entrenamiento, y mejor si disponemos de un '*coach*'. Por el contrario, a medida que vamos dejando de pensar —y se dice que cada vez, en general, pensamos menos—, podemos propiciar una cierta atrofia. Convenimos en que debemos neutralizar la pereza ante la necesidad de pensar, y tratar de entender todo aquello que siendo de interés se nos escape. Como decía Cicerón, tenemos la tentación de condenar lo que no entendemos, y probablemente eso no es más que una muestra de pereza ante el saludable ejercicio de pensar. Las organizaciones que no se aplican en el pensamiento carecen de defensas contra el panfilismo, la complacencia o el inmovilismo, pero al hablar de organizaciones nos referimos a sus miembros, en todos los niveles. Para ser más eficientes, todos debemos mejorar la cantidad y calidad en el pensar."

TABLA 1.1 Clasificación de las habilidades directivas

Habilidades	Alcance
Técnicas.	Desarrollar tareas específicas.
Interpersonales.	Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes.
Sociales.	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicas.	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
De innovación.	Invención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas.	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas.	Autoeficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento.	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas.	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
De liderazgo.	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Empresariales.	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Retomando el mensaje de Enebral, todos debemos mejorar las habilidades directivas y de liderazgo. A continuación se describen las habilidades conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales necesarias en la función de dirección y del líder.

Habilidades conceptuales en la organización

Éstas se refieren a las habilidades para contemplar la organización como un todo. Incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas. Por consecuencia, analizar, predecir y planificar, así como tomar en cuenta el contexto general (tanto interno como externo) de la empresa o la institución, son las habilidades con que se cuenta

para comprender la complejidad de la organización en su conjunto y entender dónde engrana su influencia personal dentro de la misma. Para ello el directivo debe conocer:

1. Organizaciones.
2. Administración.
3. Planeación estratégica.
4. Ciencias del comportamiento (como psicología, sociología y antropología, entre otras) y su impacto en las organizaciones.
5. Aspectos culturales y regionales del medio.
6. Globalización y ambiente.

Habilidades técnicas y profesionales

Éstas se relacionan con la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo los recursos y relaciones necesarios para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten. Para ello requiere tener dominio de una carrera o una práctica profesional (ingeniería, administración, medicina, etcétera).

Habilidades interpersonales

Habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos:

1. Motivación.
2. Inteligencia emocional.
3. Dirección y supervisión.
4. Delegación y facultamiento.
5. Estilos de liderazgo.
6. Manejo de estrés y calidad de vida.
7. Actitud ante el cambio.
8. Presentación del directivo.
9. Administración estratégica.
10. Maquiavelismo y liderazgo.
11. Administración del tiempo.
12. Habilidades del pensamiento.
13. Negociación.
14. Motivación, entre otras.

Habilidades sociales

Son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se da con la convivencia humana.

Al igual que las habilidades directivas y el liderazgo, las habilidades sociales tienen varias clasificaciones. J. Nelly (2006) las divide en seis grupos.

Grupo I. Primeras habilidades sociales

a) Escuchar.
b) Iniciar una conversación.
c) Formular preguntas.
d) Mantener una conversación.
e) Dar las gracias.
f) Presentar a otras personas.
g) Hacer cumplidos.
h) Presentar a otras personas.

Grupo II. Habilidades sociales avanzadas

a) Pedir ayuda.
b) Participar.
c) Dar instrucciones.
d) Seguir instrucciones.
e) Disculparse.
f) Convencer a los demás.

Grupo III. Habilidades relacionadas con los sentimientos

a) Conocer los propios sentimientos.
b) Expresar los sentimientos.
c) Comprender los sentimientos de los demás.
d) Enfrentarse con el enfado del otro.
e) Expresar afecto.
f) Resolver el miedo.
g) Autorrecompensarse.

Grupo IV. Habilidades alternativas a la agresión

a) Pedir permiso.
b) Compartir algo.
c) Ayudar a los demás.
d) Negociar.
e) Emplear el autocontrol.
f) Defender los propios derechos.
g) Responder a las bromas.
h) Evitar los problemas con los demás.
i) No entrar en peleas.

Grupo V. Habilidades para hacer frente al estrés

a) Formular una queja.
b) Responder a una queja.
c) Demostrar deportividad después del juego.
d) Resolver la vergüenza.
e) Arreglárselas cuando le dejan de lado.
f) Defender a un amigo.
g) Responder a la persuasión.
h) Responder al fracaso.
i) Enfrentarse a los mensajes contradictorios.
j) Responder a una acusación.
k) Prepararse para una conversación difícil.
l) Hacer frente a las presiones de grupo.

(*continúa*)

(*continuación*)
Grupo VI. Habilidades de planificación
a) Tomar iniciativas. *b*) Discernir sobre la causa de un problema. *c*) Establecer un objetivo. *d*) Recoger información. *e*) Resolver los problemas según su importancia. *f*) Tomar una decisión. *g*) Concentrarse en una tarea.

Cuando un directivo entiende y tiene habilidades sociales es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, tanto para él como para sus subordinados.

Las habilidades sociales son consideradas un conjunto de comportamientos interpersonales complejos. Éstas no son un rasgo de la personalidad, sino más bien un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos (Emperatriz Torres Tasso, 1997). Todo directivo tiene que desarrollar sus habilidades de liderazgo. El liderazgo es una acción entre humanos. El líder social, empresarial e inclusive el líder innovador tienen interacción con sus semejantes, por lo cual tienen que desarrollar sus habilidades sociales.

Las habilidades sociales se aprenden y desarrollan desde la niñez. El niño aprende a convivir, a superar problemas que le plantee su propio comportamiento, y sobre todo a relacionarse socialmente con los demás. Sin embargo, este aprendizaje se desarrolla más de acuerdo con la personalidad del niño y su entorno; así, el cambio de un medio a otro le crea conflictos y da pie a la aparición de personajes que socializan en forma inmediata y otros que no.

Existen varios programas para el desarrollo de habilidades sociales que en forma implícita o general todo individuo va desarrollando en su formación. Madrigal (2004), que a

TABLA 1.2 Programa PEHIS (habilidades sociales)

1. **Habilidades básicas de interacción social.**	*a*) Sonreír y reír. *b*) Saludar. *c*) Presentaciones. *d*) Cortesía y amabilidad.
2. **Habilidades para hacer amigos y amigas.**	*a*) Reforzar a los otros. *b*) Iniciaciones sociales. *c*) Unirse al juego con otros. *d*) Ayudar. *e*) Cooperar y compartir.
3. **Habilidades conversacionales.**	*a*) Iniciar conversaciones. *b*) Mantener conversaciones. *c*) Terminar conversación. *d*) Unirse a la conversación de otros. *e*) Conversaciones de grupo.

(*continúa*)

TABLA 1.2 Programa PEHIS (habilidades sociales) (*continuación*)

4. **Habilidades relacionadas con los sentimientos, emociones y opiniones.**	*a*) Autoafirmaciones personales. *b*) Expresar emociones. *c*) Recibir emociones. *d*) Defender los propios derechos. *e*) Defender las propias emociones.
5. **Habilidades de solución de problemas interpersonales.**	*a*) Identificar problemas. interpersonales. *b*) Buscar soluciones. *c*) Anticipar consecuencias. *d*) Elegir una solución. *e*) Probar una solución.
6. **Habilidades para relacionarse con los adultos.**	*a*) Cortesía con un adulto. *b*) Refuerzo del adulto. *c*) Conversar con el adulto. *d*) Peticiones al adulto. *e*) Solucionar problemas con adultos.

Fuente: Emperatriz Torres Tasso, *Habilidades sociales*, Colegio B. F. Skinner, Lima, Perú, 1997.

la vez cita a Emperatriz Torres Tasso (1997), menciona que el programa de PEHIS, cuya autora es María Inés Monjas Cassares (1993), es uno de los más completos: habilidades sociales de interacción agrupadas en seis áreas. (Veáse tabla 1.2.)

Como se puede apreciar, es importante para el líder y directivo desarrollar cada una de las habilidades mencionadas; sin embargo, en relación con la función y responsabilidad de cada individuo será necesario que tenga que desarrollar algunas más que otras. Pero el que guía y dirige personas dentro y fuera de las organizaciones tiene más compromiso de desarrollar más habilidades, ya que se desenvuelve en diferentes ambientes.

Megahabilidades

Las megahabilidades del liderazgo engloban todas las habilidades mencionadas en este capítulo de forma tangible e intangible. En la tabla 1. 3 se pueden apreciar las que resume Joseph Boyyet (1998).

Importancia de las habilidades directivas

Este capítulo pretende contestar las siguientes preguntas de investigación, las cuales están relacionadas con la importancia y el desarrollo de las habilidades directivas: ¿Qué son las habilidades directivas? ¿Cuál es su alcance? ¿Por qué las necesitamos? ¿Cuál es su impacto para el directivo y la organización? ¿Cómo las desarrollamos? ¿Cuál es su clasificación?

TABLA 1.3 Megahabilidades del liderazgo, según Burt Nanas

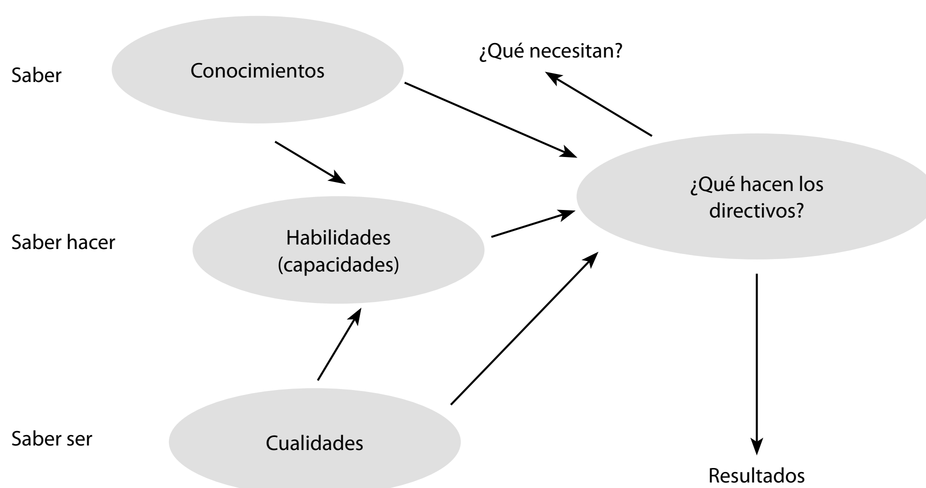
Megahabilidad	Significado
Visión de futuro.	Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso camina hacia él.
Dominio de los cambios.	Regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en la organización de forma que su crecimiento y evaluación concuerdan con el ritmo externo de los acontecimientos.
Diseño de la organización.	Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.
Aprendizaje anticipado.	Es un aprendiz de por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizacional.
Iniciativa.	Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
Dominio de la independencia.	Inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien, buscar soluciones colaboradoras de los problemas.
Altos niveles de integridad.	Es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidado, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

Fuente: Burt Nanus. *The leader´s Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent Word*, Nueva York Contemporary Books, 1989, pp. 81-97. Adaptado por Joseph Boyyet (1998).

Importancia del estudio y desarrollo de las habilidades directivas

Su importancia estriba principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso. La figura 1.1 ilustra que el directivo debe saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades). Con estos tres elementos el directivo será capaz de dar resultados.

Peter Drucker (citado por Alexis Codina, 2004) señala: "Dirigir no es más que obtener resultados a través de otros (a los que dirigimos) o lograr que hagan las cosas que queremos que hagan…" El mismo Peter Druker decía que en el mundo hay dos tipos de personas: las que nacieron para mandar y a las que les gusta que las manden. Sin embargo, en las organizaciones uno de los principales problemas de la motivación y de la desmotivación de empleados y colaboradores es la inconformidad que éstos tienen con sus jefes y directivos. Madrigal (2005), en una investigación realizada en el centro-occidente de México acerca de qué motiva y desmotiva al trabajador, indica que un gran porcentaje refirió que lo que lo desmotiva es principalmente la forma en que lo dirigen sus superiores. Lo anterior refleja la



Fuente: Diseñado por Alexis Codina Jiménez, 2005.

FIGURA 1.1 Importancia del desarrollo de las habilidades directivas.

ausencia de conocimientos y habilidades interpersonales para saber dirigir. Cabe recordar que uno de los principales problemas es la improvisación de los directivos en las empresas y organizaciones. Muchas veces sólo porque alguien tiene una carrera profesional le ofrecen un puesto directivo, el cual es aceptado sin menoscabo. Pero ya en funciones se hace evidente que la persona no está preparada para ello, situación que pocas veces acepta el directivo; al no aceptarla, no se capacita ni se desarrolla, y con esto se genera un problema en la organización. De ahí la importancia de este texto y el porqué desarrollar habilidades directivas en el aula, el hogar, la empresa o la organización, ya que el buen manejo de las habilidades interpersonales es elemental en cualquier relación.

Por tanto, las principales habilidades que debe desarrollar toda persona que dirige son las interpersonales, las cuales refuerzan la comunicación con sus jefes, sus colegas, subordinados, y todas las personas del entorno.

Tipo de habilidades para desarrollar a los directivos

La capacitación y formación del profesional de la administración pública y privada tiene lagunas que se convierten en retos para los funcionarios por falta de la formalización y profesionalización de sus habilidades y competencias para desempeñar de manera eficiente su puesto. Por lo tanto, deberán desarrollar sus habilidades técnicas, interpersonales y sociales. Madrigal (2002) recomienda empezar a capacitar a los funcionarios con el propósito de que aprendan a reconocer sus propias habilidades, las desarrollen y las potencialicen. Asimismo, esto les permitirá reconocer las habilidades y competencias de sus subalternos, con la finalidad de que sean capaces de implementar un proyecto de gobierno orientado a desarrollar y fomentar un país competitivo.

Habilidades del líder

El liderazgo nunca será una técnica o herramienta de apoyo porque es una relación interpersonal dinámica, y para desarrollarla se requiere de ciertas habilidades que el mismo funcionario puede desarrollar o descubrir en su ejercicio, ya sea como líder o como directivo. El líder debe desarrollar principalmente cuatro tipos de habilidades: conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales.

¿Por qué deben desarrollarse las habilidades directivas?

La importancia de desarrollar las habilidades directivas a nivel profesional están enmarcadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1999), que establece que el papel de la universidad es la formación basada en competencias laborales. Por lo tanto, sugirió la necesidad de enseñar a los jóvenes las siguientes habilidades, las cuales tienen relación con las habilidades directivas para la vida, o para aprender a convivir en armonía.

a) Toma de decisiones y solución de problemas.
b) Pensamiento creativo y analítico.
c) Comunicación y habilidades interpersonales.
d) Autoconocimiento y empatía.
e) Manejo de las emociones y del estrés.

Enseñar estas habilidades para la vida implica principalmente las habilidades interpersonales; en este texto se presentan 18 habilidades desarrolladas en cada uno de los capítulos. Una de las principales habilidades y competencias que se tiene que desarrollar en el estudiante es la capacidad de autodirigirse, de ser su propio líder y desdoblar las habilidades que esto implica para que en lo futuro o en su mismo contexto de formación pueda liderar, motivar y/o dirigir a los demás.

Teoría trifásica de la inteligencia humana y las habilidades

Escucho y olvido.
Leo y comprendo.
Veo y recuerdo.
Hago y aprendo.

Proverbio chino

Otra de las razones sólidas para el aprendizaje y desarrollo de las habilidades directivas es conformar la teoría trifásica de la inteligencia humana, en la cual el alumno, líder y directivo es capaz de aprender, analizar, aplicar e innovar. Reforzamos lo anterior con los dos proverbios y los tipos de habilidades que se tienen que desarrollar.

"Conocer no es suficiente; debemos poder aplicarlo. Desearlo no es bastante; hay que hacerlo."

Bruce Lee

PREMISAS

Después de varios días recordamos:

30% de lo que VEMOS
20% de lo que OÍMOS
50% de lo que VEMOS Y OÍMOS
70% de lo que PLATICAMOS
90% de lo que HACEMOS

¿Cómo identificar las habilidades del directivo?

Para lograr este objetivo se realizaron dos investigaciones. En la primera, de 2005-2007, se observó la gestión de cuatro líderes estudiantiles,[3] las cuales trabajaron con acciones concretas durante su periodo (misma actividad, mismo objetivo, pero diferente periodo). En el segundo caso fue con directivos que se desempeñaron en el mismo puesto de 1996 al 2007. En la tabla 1.4 se presenta el estilo de liderazgo y habilidades predominantes de los directivos de la investigación realizada, durante su gestión directiva.

El estudio de caso de estos cuatro directivos demuestra cómo en cada uno de ellos las habilidades, la personalidad, el estilo de mando y el liderazgo son diferentes, lo cual está en relación con los antecedentes e historia de vida del directivo o líder. No obstante que el objetivo y el alcance del puesto sean los mismos, y que realice las mismas actividades y funciones en tiempo diferente, el comportamiento del directivo, así como el resultado, son

TABLA 1.4 Perfil de los cuatro directivos y sus habilidades

Habilidad	Directivo "A"	Directivo "B"	Directivo "C"	Directivo "D"
Estilo de mando	Delegador.	Centralista.	Centralista.	Centralista.
Estilo de liderazgo	Paternalista.	Autoritario.	Dejar hacer.	Delegador.
Habilidades directivas	Responden a grupo de poder.	Orientadas a conservar el poder.	Orientadas a su proyecto personal.	Orientadas a conservar la gobernabilidad.
Habilidades sociales	Ausentes.	Hacia la comedia.	Ausentes.	Ausentes.
Habilidades del pensamiento	Ausentes.	Emprendedor.	Hacia la ciencia.	Hacia las relaciones.
Habilidades técnicas	Contables.	Docencia.	Investigación.	Económicas.
Resultados	Medio.	Alto.	Bajo.	Medio.

Fuente: Resultados de investigación de campo con directivos en el occidente de México, 2006-2007.[4]

[3] Este estudio de caso le puede servir para el capítulo de liderazgo.

[4] Las tablas presentadas son resultados de investigación con directivos, y no necesariamente manifiestan el perfil ideal de un directivo. Por el contrario, reflejan el perfil de cada directivo y el impacto en los equipos de trabajo de acuerdo con su personalidad, así como cierto dominio de habilidades directivas, o en algunos casos ausencia de dicho dominio.

TABLA 1.5 Personalidad, habilidad e impacto de un líder estudiantil

Líder estudiantil	Personalidad	Estilo de mando	Resultado
A	Perseverante y agresiva.	Autoritario.	Logro, pero inconformidad del equipo por su estilo de mando autoritario.
B	Tranquila, delegadora.	Participativo.	Logro, pero divisionismo.
C	Participativa y calculadora.	Participativo y democrático.	Caos, indecisión en el grupo y división del equipo.
D	Calculadora y autoritaria.	Autoritario y centralista.	Logro, pero el equipo está cansado. Reconoce la labor pero quiere protagonizar.

Fuente: Diseño y elaboración propias, 2007.

distintos. Esto se debe al perfil del directivo, así como el predominio de sus habilidades directivas. En la tabla 1.5 se presenta el análisis de las cuatro consejeras estudiantiles. Para efectos didácticos, en este caso se les denomina consejera estudiantil A, B, C y D.

El mismo fenómeno sucede con el directivo. En este caso se presenta el resultado de la investigación con cuatro directivos que se desempeñaron en el mismo puesto en el periodo 1996-2007 en una empresa de importaciones y exportaciones. Para efectos didácticos, en este caso los denominaremos directivo 1, 2, 3 y 4.

TABLA 1.6 Personalidad e impacto del directivo

Directivo	Personalidad	Estilo de mando	Resultado
1.	Introvertido.	Dejar hacer.	Comportamiento político. Ingobernabilidad proyectos operativos.
2.	Extrovertido, protagonista, político.	Centralista.	Comportamiento político. División en los equipos de trabajo y poca credibilidad. Emprendedor constante.
3.	Introvertido, individualista.	Generador de ideas. Con ausencia de dirección.	Comportamiento apolítico. Ingobernabilidad.
4.	Introvertido.	Dejar hacer. Delegador.	Caos. Metas incipientes. Poca continuidad.

Fuente: Diseño y elaboración propias, 2007.

Si analizamos de forma general, sin investigar más a fondo el antecedente del directivo y con los datos que nos muestra la tabla anterior, encontramos diferencias muy significativas. Pero en este caso la diferencia del cuadro anterior es que los directivos tienen perfil, grupo político de interés, habilidades y capacidades diferentes. Lo anterior no sucede con el caso de estudio de las consejeras estudiantiles, las cuales tienen un perfil muy homogéneo: estudiantes, edad y metas, entre otros factores. Pero los resultados, así como el ambiente organizacional, difieren. En este caso lo que puede marcar la diferencia con relación a los resultados es el dominio o la ausencia de habilidades directivas.

Este fenómeno se da cuando intervienen otros factores en la dirección, tales como:

- Perfil del directivo.
- Objetivos del directivo.
- Antecedentes del directivo.
- Pertenencia a grupos de poder y liderazgo del directivo.
- Intereses del grupo del directivo.
- Estilo de mando del directivo.
- Estilo de liderazgo del directivo.
- Ausencia de liderazgo.
- Los valores y principios del directivo.

Estos factores son identificados cuando existe una selección y evaluación de directivos. Pero cuando arriban al puesto por situaciones no escalafonarias y mecanismos de servicio civil de carrera, su nivel de desempeño no es el mismo, y por lo tanto los resultados y metas esperados también habrán de diferir. Así, una de las habilidades imprescindibles del directivo es seleccionar su equipo de trabajo, directivos y mandos medios, así como delimitar sus estrategias, política organizacional y filosofía de trabajo.

El aprendizaje del directivo

¿Qué hacer para que el directivo cambie? Si tiene objetivos personales diferentes al puesto pero ha aceptado el cargo, ¡el directivo no va a cambiar! Lo que el directivo puede hacer es una estrategia de formación y aprendizaje. Puede aprender a desaprender y redescubrir sus propias habilidades y desarrollarlas. Los fenómenos que hacen que el comportamiento y los resultados del directivo cambien se mencionaron en el caso anterior, y principalmente son: pertenencia de equipo, gobernabilidad y objetivo de la organización. Pero ¿qué sucede cuando el directivo no cuenta con las mínimas habilidades que demandan el puesto y la función del mismo?

En el capítulo 2 se mencionan los pilares de la dirección y del liderazgo desde el punto de vista estructural de habilidades mínimas indispensables que el directivo tiene que entender, conocer y desarrollar tanto en el medio directivo como de liderazgo.

Habilidades para la internacionalización

En los procesos de globalización y mundialización que se viven en pleno siglo XXI, no podemos dejar de citar una nueva habilidad que demanda el directivo que se desenvuelve en

estos contextos. La aldea global implica trabajar en equipo, pero con diferentes culturas y en distintos países. La internacionalización es la valorización de los procesos culturales que se viven. El potencial de la internacionalización implica trabajar con justicia y equidad.

Los directivos y líderes de la era posindustrial requieren nuevas habilidades. El nuevo contexto mundial demanda preparar a las personas para un mundo laboral en constante evolución donde las iniciativas, el conocimiento y la interacción humana con diferentes conocimientos son uno de los pilares fundamentales.

Por lo anterior, las instituciones y organizaciones deben formar personas para realizar interrelaciones de negociación, vinculación y gestión con otras culturas, formas de pensar y actuar. Es por ello que el directivo, empresario, líder, gerente, administrador y todos aquellos personajes que interactúen con sus similares de otros países tendrán que desarrollar las siguientes habilidades:

a) Aprender a vivir juntos, con otras culturas.
b) Aprender a lo largo de la vida.
c) Aprender a enfrentar situaciones imprevisibles.
d) Aprender a vivir la vida.

Además deben reforzar y desarrollar su aprendizaje para:

a) Conocer.
b) Hacer.
c) Vivir juntos.
d) Aprender a ser.
e) Aprender a emprender.

Cuatro vías del saber indican una sola; se le debe prestar una atención equivalente para que tenga una experiencia global. Por supuesto, éste es el reto de los sistemas educativos, pero también de todas las empresas y organizaciones que están abiertas a lo que implican estos procesos de globalización.

Globalización. El impacto de la globalización implica flujo de tecnología, ideas y valores que trascienden fronteras, y destaca sus diferencias.

Internacionalización. Es una respuesta a la globalización. Al conocer la idiosincrasia y los valores, se entiende como complementaria o compensatoria de las tendencias globalizantes en tanto que contrarresta. Es todo aquel esfuerzo para responder a los requerimientos y los retos de la globalización. Proceso educativo que integre en sus funciones sustantivas una dimensión global, internacional, intercultural en la cultura, misión, políticas y estrategias institucionales para el fortalecimiento de sus objetivos a través del mejoramiento de la educación.

Por lo anterior, en estos nuevos contextos de mundialización, globalización e internacionalización la formación de nuevas habilidades en el directivo, estudiante o viajero común implica que debe desarrollar habilidades de interacción bicultural e internacional. En el siguiente apartado se aborda lo relativo a este punto.

Desarrollar habilidades de interacción bicultural e internacional

Enseñar a conocer y aprender (y también a desaprender) lo que ya se conoce para un nuevo conocimiento o un nuevo aprendizaje. Delgado y Madrigal (2007) mencionan los procesos de culturización y transculturación en los negocios en un mundo globalizado. Señalan:

> Si las negociaciones se presentan en situaciones de transfronterización cultural, el tiempo es principal en las fronteras físicas y culturales, pues la movilidad cotidiana en las primeras y el respeto en las segundas lo demandan. La confianza no tiene la relevancia del tiempo en las fronteras físicas pero sí en las culturales. El espacio es significativo en ambas situaciones fronterizas, y desde luego que también lo es la comunicación.
>
> Cuando se trata de situaciones relacionadas con los cruces culturales, que es el ámbito multicultural más típico dentro de los negocios, todas las categorías tienen una alta relevancia.

Es por ello que el directivo debe desarrollar nuevas habilidades, que se mencionan en seguida en forma general.

Habilidades cognoscitivas para desarrollar en el contexto internacional

1. Reconocer las diferencias culturales.
2. La comparación de la diferencia entre la perspectiva ética y cultural.
3. Pensamiento comparativo (el hecho de poder moverse de una perspectiva a otra).
4. Capacidad de reconocer el conocimiento.
5. Capacidad para la comunicación intercultural.
6. Capacidad para reconocer la escasez de conocimiento.
7. Pensamiento comparativo.
8. Percepción de cómo lo ven.
9. Capacidad para corresponder.
10. Capacidad de comparar el país propio con otros.
11. Adquisición de conocimiento de otras culturas.
12. Capacidad de diagnóstico (en quién confiar, qué es importante, qué no lo es, así como su alcance y límite).
13. Aprender a diferenciar y comparar las partes. Reconocer tendencias y valores en otras culturas.
14. Comprensión de la complejidad y la integración cognoscitivas.
15. Comprensión de la diferencia entre producto y proceso de aprendizaje.

Además de estas nuevas habilidades, el directivo siempre debe tener una perspectiva global. Un directivo holístico y visionario contará además con un amplio conocimiento de:

1. Conciencia de la perspectiva cultural.
2. Conciencia del estado del planeta.
3. Conciencia del ambiente.

4. Conciencia intercultural.
5. Conocimiento de la dinámica global.
6. Teorías y conceptos sobre el cambio global.
7. Conciencia de las condiciones humanas en cada país.
8. Conocimiento amplio de la política, geopolítica y geografía humana de cada país.

Movilidad del profesional

En el siglo XX el directivo cambiaba de tres a cuatro veces de trabajo. En el siglo XXI lo hará de ocho a 10 veces. Esto implica también un amplio reforzamiento de las habilidades, competencias intelectuales y del pensamiento que el directivo va acumulando en su trayectoria profesional, las cuales se abordan en el capítulo referente a las habilidades del pensamiento.[5] El presente capítulo concluye con una aseveración de Peter Drucker, quien afirmaba que las habilidades y la competitividad del ejecutivo también se pueden aprender.



Ejercicio de autoevaluación

El directivo y líder que requieren las organizaciones

1. Forme equipos e identifique algo que se puede cambiar, en su escuela, en su comunidad o en su trabajo, para cuidar el medio ambiente y combatir el calentamiento global.[6] El trabajo deberá contener un breve diagnóstico, estrategias y acciones a implementar, así como cronograma de actividades a corto y largo plazos.
2. Solicite un voluntario para que sea el líder de cada uno de los grupos que formó.
3. Solicite cinco voluntarios del grupo para que expliquen el proyecto que se implementará.
4. Cuando hayan terminado de exponer los equipos, plantee el reto de integrar un solo equipo con todo el grupo que sea capaz de desarrollar e implementar.

Habilidades que se deben desarrollar e identificar

1. Habilidades sociales. Los alumnos que aceptaron en forma inmediata aceptar un reto regularmente son quienes tienen más desarrolladas sus habilidades sociales, elementales en un líder.

(*continúa*)

[5] Parte del tema de las habilidades interculturales son redactadas con las ideas presentadas en el Paraninfo Enrique Díaz de León, de la Universidad de Guadalajara, el 15 de marzo de 2007.

[6] Este ejercicio se puede adoptar y cambiar el problema en el cual los líderes y directivos en formación pueden interactuar. Puede ser el reciclado, el fomentar una cultura de ahorro, el de formar una cooperativa, el de organizar el evento cultural mensual o anual de la empresa, desarrollar un programa de actualización y capacitación continua, entre otros. El reto es más interesante cuando el equipo logra identificar el problema y sabe que la solución es la suma de los esfuerzos y desarrolla las habilidades de dirigir y liderar esos esfuerzos.



Ejercicio de autoevaluación (*continuación*)

2. Habilidades interpersonales. La forma en que los responsables de grupo se fueron socializando e interactúan para desarrollar el proyecto.
3. Habilidades técnicas. Observe el conocimiento técnico y social de cada alumno acerca del medio ambiente y cómo fomentar una cultura de trabajo en equipo.
4. Observe cómo el alumno o líder que aceptó dirigir el equipo puede consolidar con éxito un equipo de trabajo.

Es importante que quien dirige (ya sea líder o maestro del grupo) identifique cuáles son las habilidades predominantes de cada miembro del equipo, lo cual le permitirá establecer roles y responsabilidades para cada uno de ellos. Plantee retos que sean alcanzables y medibles para el grupo, determine fechas de evaluación y seguimiento, y podrá observar en el transcurso del curso cómo se desarrollan las habilidades directivas de los participantes.



ESTUDIO DE CASO

Causa y efecto de la carencia de habilidades del directivo[7]

Rodrigo es un directivo que se desenvuelve en el centro de investigación más reconocido de la República mexicana. Su habilidad predominante ha sido la de investigación y vinculación con otros centros. No obstante, ha llegado a ocupar el nivel más alto del centro de investigación. En su toma de protesta en su periodo hace un breve balance de la realidad administrativa del centro. Asimismo, promete que implementará un proyecto de vinculación interinstitucional del cual carece su centro, mientras otros centros de investigación similares en el país ya lo tienen. Sin embargo, después de un año sólo presenta un breve bosquejo del mencionado centro, el cual fue socializado con algunos actores, académicos, directivo y operativos del centro. Dicho proyecto recibe sugerencias y comentarios para su enriquecimiento.

Pasa otro año y el proyecto no avanza. Se asigna como responsable a un directivo de mando intermedio, pero como este funcionario ya realiza algunas de las funciones que se integrarían al mencionado centro, no lo apoya ni socializa. Su pensamiento al respecto era: "¡Ya estando el pastel listo, todos van a querer comérselo!" Se le comentó e indicó que lo socializara con sus subalternos, pero tuvo reacciones encontradas y no se llegó a ningún acuerdo. Por ello, se le mencionó que la función de la dirección es negociar, liderar y convencer para llegar a acuerdos comunes. El directivo exclama: "¡Qué flojera tener que lidiar con esta gente!" Esto le costó el

(*continúa*)

[7] Se recomienda que el siguiente caso se analice en el capítulo Alta dirección así como en el de Negociación, ya que su análisis y discusión permitirán al alumno identificar lo importante que es desarrollar las habilidades directivas, la capacidad de dirigir equipos politizados y cómo determinar la estrategia.



ESTUDIO DE CASO (*continuación*)

puesto. (Este tipo de comportamientos se dan en la dirección cuando el directivo no tiene políticas claras de generación de recursos ni su aplicación. Es un fenómeno común que ocurre en las instituciones públicas, tanto en lo operativo como en lo administrativo. Los valores de los directivos no se dirigen hacia el bien común de la empresa, sino al individual.)

Al año siguiente continuó sin consolidarse el proyecto, por lo que le fue asignado al nuevo director. Sin embargo, los resultados fueron los mismos: no se autorizó. Sin embargo, en este caso la propuesta era crear una instancia superior centralizadora de todas las actividades que ya se realizaban sobre la temática. No obstante que apremiaba que se determinara la política y se llevara a cabo lo planeado, no se avanzó en los tres años porque se estaba creando otra instancia que se encargaría del proceso o programa. El manejo de intereses y emociones de los directivos participantes se dio en cada reunión sin resultados satisfactorios.

Se registraron 20 reuniones tanto formales como informales para el mencionado proyecto, sin que se consolidara en el transcurso de los tres años, perdiendo así la institución credibilidad y recursos que podía integrar para el desarrollo de la investigación y vinculación prioritaria. Además, existen políticas nacionales e internacionales para asignar recursos financieros a los centros de investigación que le den prioridad a este tipo de funciones, tales como el establecimiento de redes de colaboración centro de investigación-empresa-universidad-gobierno; fomento a una cultura emprendedora; y fomento e incubación de empresas en ciencia y tecnología, entre otras.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

¿Qué habilidades le faltaron al directivo?

¿Qué haría usted en su caso?

¿Cuánto tiempo perdió el centro de investigación?

¿Cuánto tiempo perdieron los directivos para la consolidación del proyecto?

¿Qué haría usted en su caso?

Bibliografía

Boyyet, Joseph, *Hablan los gurús*, Editorial Norma, Colombia, 1998.

Chiavenato, Adalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw-Hill, México, 1996.

Coleman, Daniel, *La inteligencia emocional*, Javier Vergara, México, 1995.

__________, "Leadership that Gets Results", *Harvard Business Review*, núm. 2, vol. 78, 2000.

__________, Delgado, Raúl y Madrigal Torres Berta Ermila., *Negociación en un mundo diverso*, *Teoría del multiculturalis*, Cetys Universidad, 2007.

Drucker, Peter F., *El ejecutivo eficaz*, Editorial Sudamericana, México, 1984.

García Sáiz, Miguel (migarsaiz@psi.ucm.es), Departamento de Psicología Social (Facultad de Psicología, UCM), consultor en recursos humanos.

Landrum, Gene N., *El perfil de los genios*, Edamex, México, 1995.

Lazzati, Santiago, *Anatomía de la organización*, Macchi, México, 1999.

Nelligan, Mauricio, *Liderazgo auténtico*, Edamex, México, 1999.

Madrigal Torres, Berta Ermila, *Habilidades directivas*, McGraw-Hill, 2002, p. 30.

__________, Liderazgo, "*Enseñanza y aprendizaje*", McGraw-Hill, México, 2004, p. 120.

Torres Tasso, Emperatriz, "Manejo de los problemas de conducta social en el hogar y la escuela", *Habilidades sociales*, Colegio B.F. Skinner, Lima, Perú, 1997.

Consultas en la web

Enebral Fernández, José, *Hacia una gestión del pensamiento*, http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=enebral&id=77, consultado el día 13/06/ 2007.

J., Nelly, *Entrenamiento en habilidades sociales*, Editorial Desclée de Brouwer http://www.usuarios.com/~ib305128/doment618n.htm, consultado el día 30/01/2007.

Capítulo 2



Bill Gates

Empresario innovador nacido en 1955. Es arquitecto de software y presidente fundador de Microsoft, la empresa de software más grande del mundo. El talento y las habilidades de Gates se han reflejado en múltiples programas informáticos cuyo uso se ha difundido por todo el mundo como lenguajes básicos de las computadoras personales, pero también en el éxito de una empresa flexible y competitiva, gestionada con criterios ortodoxos con una atención especial a la selección y la motivación.

Es uno de los personajes que ha logrado los cambios más importantes de los últimos 30 años en la tecnología digital. Él mismo menciona que la principal habilidad que lo ha llevado al éxito es su pasión por el aprendizaje continuo mediante la lectura.

La alta dirección y sus habilidades

Berta Ermila Madrigal Torres

Objetivo del capítulo

Identificar el alcance de la alta dirección, sus funciones, habilidades e impacto en la organización.

Alta dirección y su alcance

Existe abundante literatura sobre dirección, su alcance, responsabilidad y perfil del directivo, pero poco enmarcada en su formación y desarrollo de sus habilidades. En este caso, se hace un análisis de lo que mencionan algunos autores acerca de la dirección. El enfoque de este capítulo es principalmente administrativo. La administración responde a principios como universalidad y multidisciplinariedad; en toda organización y contextos se lleva a cabo la administración, alguien tiene que ejercer la dirección y debe contar con habilidades para ello. Pero a veces a ese alguien le falta desarrollar o descubrir dichas habilidades; incluso si no las tiene, las puede descubrir y desarrollar. Esa es la razón de ser de este texto.

Conceptos de dirección

¿Qué dicen las teorías de la dirección?

Stoner (2007) menciona la dirección como un elemento del proceso administrativo, pero hace énfasis en que se trata de que algo se lleve a cabo. Intenta dirigir, no

ejecutar. La dirección, al pretender que otros ejecuten, requiere habilidades y capacidades para desempeñar este puesto. Stoner menciona que la dirección tiene su "hacer propio".

Burt K. Scanlan (2007)[1] afirma que la dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización. Leonard J. Kazmier (2007) dice que es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados para alcanzar las metas de la organización. Para Robert B. Buchele (2007) la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación). Joel J. Lerner y H. A. Baker (2007) consideran que la dirección consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión. José Manuel (2007) la define como un proceso de influencia consciente, sistemática y estable de los órganos de la dirección sobre los colectivos humanos.

Componentes de la dirección

Todos y cada uno de los conceptos sobre dirección que se mencionan tienen aspectos en común: el elemento humano, la supervisión de esfuerzos y la cooperación del esfuerzo de los subordinados, entre otros.

Del análisis de las definiciones de dirección podemos decir que para que ésta exista se requieren dos aspectos importantes:

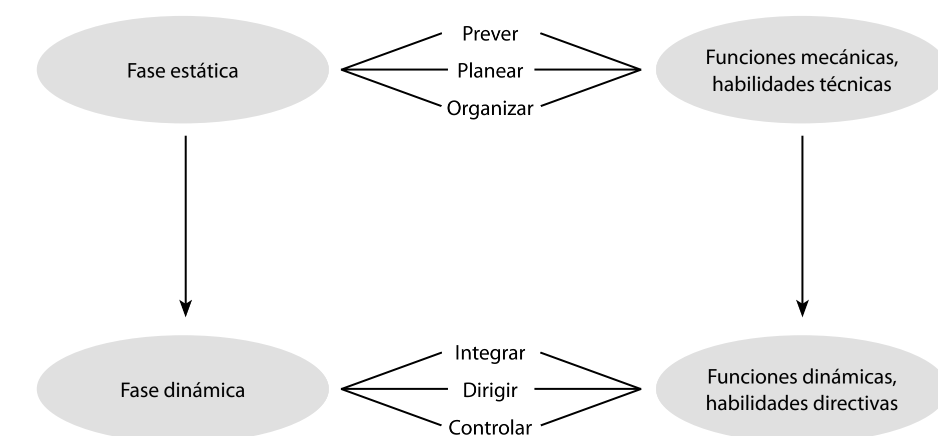
1. Empresa o institución.
   a) El directivo.
   b) Misión y visión.
   c) Metas.
   d) Equipo de personas.

2. Habilidades interpersonales de directivo.
   a) Liderazgo.
   b) Saber guiar.
   c) Motivación.
   d) Influencia interpersonal .
   e) Coordinación.

El directivo y líder realiza y desarrolla habilidades interpersonales (directivas) administrativas, humanas, técnicas y sociales, habilidades que toda persona que dirija debe desarrollar, porque una de las principales metas de la administración es alcanzar un objetivo a través del esfuerzo humano coordinado (William Newman, 1999).

---

[1] Todas las citas fueron consultadas en diferentes páginas web, en 2007. http://www.elprisma.com apuntes/administracion_de_empresas/direccion/ (citado e14 de marzo de 2007) pero el origen y creación de la teoría es de años anteriores. Consultar producción individual de cada autor, lo cual implica la vigencia de algunos teóricos.



Fuente: Adaptación propia. Habilidades directivas en el proceso de la administración.

FIGURA 2.1 El proceso administrativo y sus fases.

Administración y dirección

La administración es la ciencia mediante la cual se logran los propósitos y objetivos por conducto del esfuerzo humano coordinado. La forma con la cual se lleva a cabo la administración es el proceso administrativo. Éste está conformado por dos fases y seis etapas. La quinta fase es la dirección (véase figura 2.1).

El objetivo de la dirección es organizar a los miembros del grupo y coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados. Por otra parte, Megginson, Mosley y Pietri Jr. (1988) señalan que administración es "la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales ejecutando las funciones de planear, organizar, contratar personal, dirigir y controlar". Por lo tanto, la función directiva tiene que estar fortalecida con todas las habilidades que implica el hecho de aplicar la administración. Esto se puede observar en el siguiente diagrama que conforma el proceso administrativo; en él se señalan todas y cada una de las funciones vitales de la administración.

La dirección es una función vital de la organización. Rodríguez Valencia (1988) señala que se pueden hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se logrará ningún resultado tangible hasta que se lleven a cabo las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas mediante la dirección.

Dirección y habilidades para la dirección

Al ser la dirección una función que lleva a cabo una persona o un líder para influir en los demás al desempeñar un trabajo, se requieren ciertas habilidades para realizarla con éxito y de manera eficaz. La *Enciclopedia Castellana* define habilidad como la astucia e inteligencia

para manejar un asunto o para tratar con las personas. Efectivamente, la habilidad directiva es una función con personas y para personas, y por lo tanto se deben mezclar la inteligencia y la astucia para ser un directivo eficiente.

Por otro lado, si analizamos los sinónimos de habilidad encontraremos: talento, arte, aptitud, pericia, maestría, pulso, soltura, sutileza, diplomacia y tiento, entre otros. Dichas habilidades son las que el directivo desarrolla en la práctica e irá incrementando conforme avance el curso o vaya adquiriendo experiencia profesional. Hoy en día un directivo que sea inepto, torpe e incapaz de dirigir una empresa u organización no logrará alcanzar sus metas personales ni las de la empresa.

Davis Keith y Newstrom W. John (1999) afirman que todo directivo debe tener una amplia habilidad de conceptualización que le permita pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como lo exigen, por ejemplo, los planes a largo plazo. El directivo en todos los ámbitos tendrá que poseer habilidad técnica laboral, es decir, los aspectos técnicos de las actividades laborales. Habilidad de relacionarse o de ser líder porque toda persona que dirige tiene que motivar a los demás, comunicarse con ellos y, sobre todo, saber guiarlos.

La habilidad para tomar decisiones, según Gordon Judith R. (1997), es la destreza básica para seguir los pasos del proceso de toma de decisiones racional, incluyendo el análisis de la situación y la definición de objetivos, así como la producción, evaluación y selección de alternativas. Ésta es una habilidad elemental del directivo.

Administración y alta dirección

En las anteriores definiciones de administración se aprecia que es el proceso de trabajar con y por medio de individuos, con apoyo en otros recursos (equipo, capital, tecnología) para alcanzar las metas de la organización.

Esta definición no especifica organizaciones de negocios o industriales. La administración, como se define, se aplica a las organizaciones, sean de negocios, instituciones educativas, hospitales, organizaciones políticas o militares e incluso familias. Para triunfar, estas organizaciones requieren que su personal posea habilidades personales y directivas.

Tanto el líder como el administrador desarrollan sus habilidades directivas conforme avanza su formación o vida profesional, pero estas habilidades son diferentes entre uno y otro, por lo cual hacemos una distinción entre el alcance del administrador y el del líder.

Diferencia entre administración y liderazgo

A menudo se piensa que administración y liderazgo son lo mismo; sin embargo, hay una gran diferencia. Ambas funciones se complementan. En esencia, liderazgo es un concepto más amplio que administración. La administración es una clase de liderazgo regida por la consecuencia de las metas organizacionales. Así, la diferencia clave radica en la expresión *metas organizacionales*. Por lo tanto, el administrador trabaja para alcanzar metas y el líder alcanza metas mediante sus habilidades interpersonales y la forma en que motiva a su equipo de trabajo. Hay liderazgo cada vez que alguien guía e influye en la conducta de un grupo o individuo, cualquiera que sea la razón.

Características del directivo

Al ejercer la función de dirección, se desarrolla una influencia interpersonal dinámica donde interviene el factor humano; por lo tanto, es una actividad humana. Para desarrollarla el directivo debe contar con las siguientes habilidades y características:

1. Ser buen comunicador.
2. Estar orientado a la realidad y a la acción.
3. Ser flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
4. Ser positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
5. Ser buen colaborador: institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de "nosotros".
6. Ser ambicioso: estimulado por una alta necesidad de logro.
7. Ser animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias.
8. Ser intuitivo y comprensivo: capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
9. Ser respetuoso: dispuesto siempre no sólo a entender, sino a aceptar a sus colaboradores.
10. Ser responsable: capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.
11. Ser motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos, porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espera de él más de lo que el colaborador mismo espera de sí.
12. Ser autocrítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.
13. Ser creativo: orientado a la innovación progresista y ambiciosa.
14. Ser receptor: empatía sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.
15. Estar consciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros.
16. Estar alerta a la tendencia de confundir hechos y opiniones.
17. Tener confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que coarta e inhibe.
18. Ser honesto y sincero: habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas porque distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia.

Administrador y líder

Por el alcance que tiene el tema de líder y liderazgo en las organizaciones y las habilidades que se tienen que desarrollar se le ha dedicado un capítulo en este texto. Pero aquí se presenta un concepto para hacer la diferenciación entre un administrador y un líder, así como el alcance y las funciones de ambos. El líder es un personaje que ejerce su liderazgo y tiene gran influencia en las personas para alcanzar los objetivos en beneficio de todos. En la tabla 2.1 se refieren las funciones y los alcances del líder y del administrador. Ambos personajes ejercen la función de dirección.

TABLA 2.1 Diferencias entre un administrador y un líder

Administrador	Líder
Administra	Innova
Copia	Crea
Mantiene	Desarrolla
Manda	Convence
Acepta la realidad	Investiga la realidad
Se enfoca en sistemas y estructura	Se enfoca en la gente
Control	Confianza
Cómo y cuándo	Qué y por qué
Hace las cosas bien	Hace las cosas correctas
Da la hora	Construye relojes
Se apega a procedimientos	Diseña los procedimientos
Sigue políticas	Diseña las políticas
Es ortodoxo	Es flexible
Se preocupa por sus asuntos personales	Se preocupa por el equipo
Es seguidor	Lo siguen los demás

Fuente: Adaptación propia, Madrigal, 2007.

Esta diferenciación se hace con el objetivo principal de que el administrador desarrolle las habilidades de un líder y el líder las de un administrador en el momento de ejercer la dirección, lo cual implica que el administrador podrá guiar y liderar proyectos y viceversa.

Puestos y funciones donde se desarrolla la dirección

En el ámbito organizacional hay diferentes puestos donde se desarrolla la función de dirección. Esto sucede también en la función lógica operativa de llevar a cabo la administración. Por lo tanto, la dirección se lleva a cabo en forma individual, empresarial e institucional.

Gerente y ejecutivo

Según el Diccionario de la Lengua Española,[2] gerente (del latín *gerens,-entis*) es la persona que lleva la función de administración de una empresa. Al ejecutivo lo define también

[2] Diccionario de la Lengua española 2001, España, Mateo Gromo, pp. 778, 588.

como un personaje de la alta dirección; sin embargo, las funciones, habilidades y capacidades de cada uno difieren, como puede observarse en la tabla 2.2. Dichas habilidades y capacidades se pueden desarrollar, y en los capítulos siguientes se explican.

Habilidades del ejecutivo

Según Mike Morrison (2007), las habilidades y competencias de los altos ejecutivos se centran en valores tales como compromiso y respeto, y no en comportamientos específicos en esas categorías. Para el ejecutivo moderno el aprendizaje continuo y el pensamiento estratégico son habilidades que se tienen que desarrollar y cultivar. Esta clasificación de las

TABLA 2.2 Habilidades y capacidades del gerente y del ejecutivo

Gerente	Ejecutivo
1. Determina todo lo que debe dirigirse.	1. Se encargan de esa dirección.
2. Es quien idea la empresa.	2. Determina lo que debe hacerse.
3. Delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados.	3. Aprende cómo elaborar presupuestos, obtener las aprobaciones correspondientes y medir el avance del trabajo.
4. Establece los requisitos.	4. Se encarga de que los requisitos se cumplan.
5. Genera dinero conduciendo al equipo hacia las oportunidades para acumular riqueza.	5. Administra los recursos.
6. Debe mantener su vista en el objetivo real, pero sin dejar de mantenerse actualizado sobre lo que está sucediendo allá afuera.	6. Planea y organiza con relación a la meta.
7. Comprende la necesidad de cada uno de los componentes del proyecto y delega.	7. Administra a través de un enfoque de sistemas.
8. Oye todo, ve todo y siente todo.	8. Informa y da elementos para la toma de decisiones.
9. Debe limitarse a los aspectos que pueden comprenderse (misión, visión, rumbo).	9. Puede hacerse cargo de casi cualquier cosa.
10. Establece una visión amplia de la organización y de su propósito.	10. Proporciona o sugiere para crear una cultura organizacional.
11. Se asegura de que todo el mundo sabe lo que debe hacer.	11. Se encarga de mantener la visión de la empresa.
12. Reconoce sus limitaciones antes de proyectarse en las limitaciones de sus gerentes	12. Capacita a su personal.
13. Crea un entorno que hace que las personas se entreguen a fondo a su trabajo.	13. Selecciona al personal adecuado para cada puesto.

Fuente: Adaptado de *Perfil de los genios*, de Gene N. Landrum.

habilidades y capacidades se puede integrar en el momento que se determine la dirección estratégica de la empresa, así como sus alcances en cada nivel directivo (véase tabla 2.2).

La función de cada nivel jerárquico requiere ciertas habilidades y capacidades, que a la vez generan conductas (véase tabla 2.3).

TABLA 2.3 Conductas y habilidades del líder y del líder ejecutivo

Líder	Líder ejecutivo
1. Requiere de talento para anticipar, conceptualizar y visualizar patrones complejos de relaciones que son vistos como importantes para sucesos presentes y futuros.	1. Requiere de talento para alcanzar resultados de operaciones específicas por medio de la organización.
2. Requiere de talento para percibir intuitivamente el complejo patrón de eventos y condiciones que afectan el negocio (pasado, presente y futuro).	2. Requiere talento para diseñar, instalar y manejar sistemas de operaciones.
3. Se preocupa en descubrir las correctas identidades de negocios estratégicos y las direcciones estratégicas correctas.	3. Se preocupa en encontrar cómo hacer y lograr que las cosas se hagan bien.
4. Se preocupa en construir confianza e inspirarla a otros vendiendo ideas emocionales y obteniendo compromisos para actuar.	4. Se preocupa en construir confianza e inspirarla a otros vendiendo ideas racionales, métodos y procedimientos, y obteniendo compromiso para acciones específicas.
5. Involucra métodos de trabajo con un patrón de reconocimiento intuitivo, subjetivo y creativo.	5. Involucra métodos analíticos de trabajo racional, objetivos innovadores y secuenciales.
6. Tiende a manejarse con aspectos más amplios y resultados de acción a largo plazo.	6. Tiende a manejar con aspectos más estrechos y resultados a más corto plazo.

Fuente: Madrigal (2007).

Misión y visión

Todo directivo, líder o empresario define su misión y determina su visión; sin estos dos elementos no tiene definido hacia dónde va o cuál es su camino. Es por ello que el primer requisito del directivo, líder, gerente o empresario es hacer su propia misión y visión, después formular las de la empresa u organización. Si la empresa ya las tiene, es importante hacer un análisis para saber si tienen correlación con las propias.

¿Qué es misión?
Misión es la razón de ser del negocio o empresa.

¿Que es visión?
La visión determina hacia dónde va la empresa.

Luis Villoro (2000) dice que la visión es la definición de nuestro futuro construida sobre nuestros deseos más elevados. Llegar a esta definición es básico. No se olvide que "en el futuro es donde vamos a pasar el resto de nuestros días". "Todo lo que somos capaces de soñar somos capaces de conseguirlo."

La visión es un compromiso que todo líder o directivo tiene que cumplir. En lo concerniente a la visión, Stephen dice que debe haber compromiso para cumplirla y aceptar nuevos retos.

> Podemos hacer una promesa y mantenerla, o establecer una meta y trabajar para alcanzarla. Al comprometernos y mantener nuestro compromiso empezamos a establecer una integridad que nos proporciona la conciencia de autocontrol, el coraje y la fuerza de aceptar más responsabilidades. (Stephen Covey, 1999).

Al diseñar una visión se asume un compromiso por el que se debe luchar, se trabaja para conseguirlo y, por lo tanto, se evitan los desánimos y las excusas que se suele utilizar para justificar el no hacer lo que se debería haber hecho. En mi oficina hay un cuadro con el siguiente mensaje: ***"El líder exitoso da resultados. El que no lo es da excusas. ¿Usted en cuál se clasifica?"*** Este mensaje es una forma de evolución constante con mis colaboradores y alumnos que acuden a mi oficina. Nos ayuda en forma inmediata a identificar el problema y no perder el tiempo en excusas, regresar a la misión y visión que se tiene para determinar las estrategias a seguir para alcanzar nuestra visión.

Es responsabilidad del directivo hacer partícipe al grupo de la visión de la empresa o institución. Significa compartir la responsabilidad de hacerlo, sentir el orgullo de pertenencia y brindarles cierta autonomía que le dé un nuevo impulso al proyecto.

La visión que se socializa es un motivador para alcanzarla. Es definir el rumbo hacia donde se tiene que dirigir. Por lo tanto, el ser humano o un equipo de personas necesita dar sentido a lo que hace, tener claro el porqué y para qué de los actos que integran su actividad cotidiana. El éxito de la empresa que se proponga construir, sea cual sea su perfil —personal, político, industrial, deportivo, etc.— es definir claramente hacia dónde se dirige. Esto evita los tropiezos y las inevitables caídas, aporta fuerzas para levantarse y seguir. Un sueño no es un lugar para quedarse sino un motor que nos pone en marcha. Por consiguiente, la visión puede definirse como un sueño por alcanzar.

Cómo redactar la misión

Según Stephen Covey, uno de los modos más efectivos de encarar la tarea de redactar un enunciado de misión personal consiste en aprovechar los momentos en que uno se encuentra completamente solo, alejado de teléfonos, amigos, vecinos e incluso de la familia. La naturaleza, si bien no es indispensable, proporciona un marco ideal porque nos sustrae de un mundo artificial, mecánico y compartimentado, y nos pone en contacto con la armonía y el equilibrio naturales; crea las condiciones para que podamos aclarar la mente y abrirnos a nuestros sentimientos más íntimos. Por lo tanto, al preguntar cuál es la razón de ser mía y de la empresa se podrá construir la misión y, por consiguiente, la visión.

En el proceso estratégico de alcanzar una visión, la toma de decisiones son las sucursales que a corto plazo tiene la visión, porque en cada etapa se toman decisiones. En la

alta competición, el deportista ha tenido que imaginarse ganando la medalla de oro de la olimpiada; ésa es una visión, y para eso se entrena hasta el agotamiento. Sin embargo, necesitará tomar decisiones mientras compite para conseguir esa medalla. En ese momento es él, y sólo él, quien decide, y nadie puede sustituirle. Un buen entrenador entonces será aquel que prepare atletas que sean sus propios líderes en los momentos de enfrentar grandes presiones.

Recomendaciones para determinar la visión

- No se ponga límites. Sueñe con aquello que más desee e intente imaginar concretamente esa visión, sin importar lo difícil que sea conseguirla.
- Determine los valores sobre los que asentará esa visión. Un reto no debe alcanzarse a cualquier precio, sino basarse en las creencias fundamentales que definen nuestros códigos morales.
- Una visión nunca debe expresarse en cifras; éstas no son más que el resultado operativo del camino que recorramos.
- La visión debe ser definida por el líder: Sin embargo, antes de concretarla, un buen líder habla y escucha a su gente, socializa y hace que todos los miembros de la organización la hagan suya.
- La visión deberá ser amplia y detallada. Las generalidades NO VALEN. Una visión no puede expresarse en términos como “vamos a ser los mejores”. Deberá indicar el qué, cómo, cuándo y por qué. De esa manera cada miembro del equipo entenderá cómo puede contribuir y participar en ella.

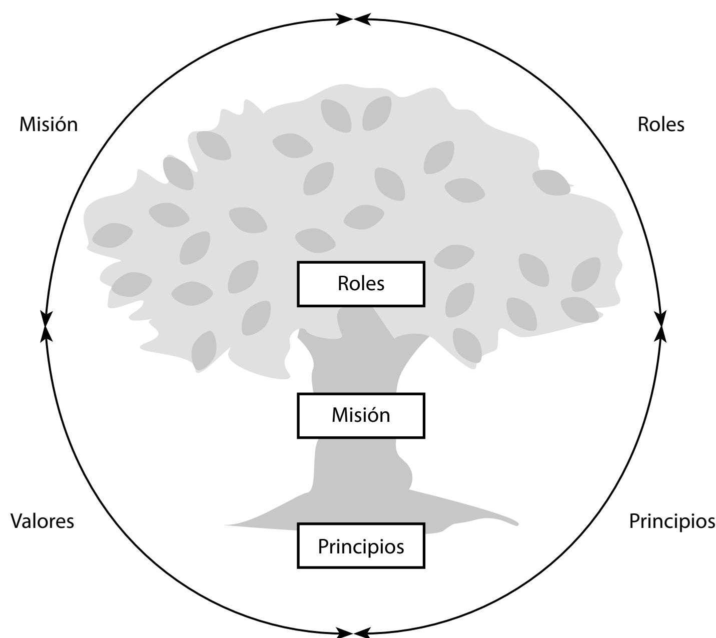
Papel de los valores en las habilidades del directivo

Los líderes, administradores y ejecutivos tienen valores éticos y morales. Los valores son convicciones básicas de un modo específico de conducta o estado final de existencia personal o social. Estos valores se reflejan y transmiten en forma directa o indirecta cuando se ejerce un puesto directivo. Por ello, al hablar de habilidades directivas no se puede dejar de hablar de valores. En la figura 2.2 se representa la relación que tienen la misión, la visión, los principios y los valores. Metafóricamente, estos elementos serían las raíces del árbol.

En la figura 2.2 se hace un comparativo de las características del directivo con las del árbol, en el que se observa administrativamente el perfil de un líder o directivo. Los principios son la base o esencia que adquiere durante los primeros años de su vida, al igual que los valores. La misión es el camino a seguir y los roles los diferentes puestos o status que le toca desempeñar tanto en su vida personal como profesional: hijo, padre, hermano, esposo, auxiliar, empleado, directivo, líder, empresario, entre otros; en este caso, serían las ramas del árbol.

Pilares de la dirección y del liderazgo

Tanto la dirección como el liderazgo descansan en diferentes pilares; en su mayoría, son habilidades que el directivo y el líder tienen que desarrollar. En seguida se listan en primera



Fuente: Stephen R. Covey, A. Roger Merril, Rebecca Merril, *Primero es lo primero*, Paidós, p. 171, México, 1996.

FIGURA 2.2

instancia los pilares estructurales y funcionales de la dirección, y después los pilares en los que descansa el liderazgo para poder desarrollar la función.

Pilares de la dirección

1. Comunicación.
2. Delegación.
3. Venta.
4. Discurso.
5. Participación .
6. Compromiso.

Pilares del liderazgo

1. Poder.
2. Política.
3. Autoridad.
4. Maquiavelismo.
5. Inteligencia emocional.

Los pilares mencionados son abordados en los siguientes capítulos. En este caso se mencionan porque son los que sustentan el éxito y la eficiencia tanto de dirigir como de liderar.



Ejercicio de autoevaluación

Cómo construir mi futuro

En forma individual, determine por escrito su misión y visión. Ésta deberá estar relacionada de acuerdo con la empresa en que usted trabaja o en la que le gustaría trabajar, ya sea pública o privada. Para construir su misión debe conocer cuál es la misión de la empresa o institución; socialícela y dela a conocer tanto en forma personal como empresarial. Ambas, misión y visión, deben tener coincidencia. No olvide ninguno de los roles que desempeña. Esto le ayudará a construir mejor su plan de vida y carrera.

Como segunda fase del ejercicio, escriba sus estrategias y la forma como las implementará tanto a corto como a largo plazos para alcanzar su misión y visión.



ESTUDIO DE CASO 1

Misión y estrategias de operación entre una institución pública y una privada

El posgrado en la Universidad de Guadalajara no ha tenido cambios significativos estructurales desde 1992. Desaparece una unidad centralizadora encargada del mismo, denominada Escuela de Graduados. Los posgrados son descentralizados a cada centro universitario, instituyendo unidades de investigación y posgrado en cada centro universitario para su operación, dejando una unidad centralizadora, que centraliza y socializa las políticas de operación internas y externas de posgrado e investigación. En 2007 se hace una reestructuración del posgrado a nivel nacional, y la Universidad de Guadalajara también procede a hacer su evaluación, suprimiendo los que no reunían los requisitos de calidad de acuerdo con el Padrón Nacional de Posgrado (PNP) operado por Conacyt.[3]

La Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA)[4] en 2007 centraliza el posgrado en una Dirección de posgrado y educación continua. El posgrado estaba adscrito a los departamentos. ¿Por qué el cambio? La directora de posgrado, menciona:

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

¿Por qué la institución privada cambia y es más fácil para dar una respuesta al usuario?

¿Cómo afecta la normatividad?

¿Cómo afecta la filosofía institucional?

¿Cuál es la misión de una institución?

Pero ¿en realidad es lo que demanda el entorno? ¿Y la reestructuración?

¿Es adecuada la estructura organizacional de las dos universidades?

¿Cuál es el perfil del directivo de cada institución en lo referente a posgrado?

(*continúa*)

---

[3] Conacyt es el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología en México, el cual determina las políticas de operación así como los apoyos para ciencia y tecnología. El posgrado es el medio natural para formación de investigadores y científicos en todas las disciplinas. Por lo tanto, las estrategias de apoyo a los posgrados del Conacyt son que forme los científicos e investigadores de nivel que demanda el entorno.

[4] UNIVA, Universidad del Valle de Atemajac. Universidad privada.



ESTUDIO DE CASO 1 (*continuación*)

Esto es un esfuerzo de posgrado de crear una unidad y dos nuevas jefaturas con la finalidad de dar una mejor atención administrativa y académica a los alumnos de posgrado y educación continua. Esto no quiere decir que lo hicieran mal, sino que el perfil del estudiante de posgrado requiere una calidad más específica. Este proceso no es fácil. Se ha realizado un gran esfuerzo, el cual agradezco en forma especial al maestro Fernando Pascual y a los coordinadores. Se realizará una reestructuración física para su atención. Estamos abiertos a todas las sugerencias y recomendaciones, por lo cual sugiero que sigan con las políticas y estructuras diseñadas para ello.*

Lo que se puede apreciar es que en este caso las instituciones privadas de educación superior tanto locales como nacionales tienen amplia capacidad para el cambio y la flexibilidad directiva, así como el diseño de políticas acorde a las necesidades del entorno.

* Discurso pronunciado por la directora de la nueva estructura creada.



ESTUDIO DE CASO 2

Natalia y Miguel son dos administradores jóvenes con experiencia. Los dos han sido invitados a colaborar en otra institución. Natalia ha sido nombrada subdirectora administrativa de una institución hospitalaria pública cuya fundación data de 200 años, a lo largo de los cuales ha heredado de generación en generación prácticas administrativas sin control ni evaluación; por lo tanto, la institución es un caos semiorganizado.

Miguel ha sido nombrado subdirector general administrativo de una empresa hospitalaria privada con dos años de operación. Al contratarlo, los empresarios le plantearon a Miguel los indicadores de calidad y productividad que demandan. El hospital no tiene manuales de organización ni de políticas, y registra un alto índice de rotación de personal en el área paramédica y de enfermería. Sin embargo, sí tiene indicadores de productividad financiera.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

¿Qué es lo primero que deben hacer tanto Natalia como Miguel?

¿Qué habilidades tienen que desarrollar Natalia y Miguel, o qué habilidades demanda cada puesto?

¿Qué estrategias tienen que seguir?

¿A quién se las tienen que comunicar?

¿Qué perfil de directivo requiere cada hospital?

¿Qué es más fácil dirigir: una institución grande o una pequeña?

¿Qué aspectos de la misión y visión varían de una institución pública a una privada?

Bibliografía

Brockhaus, R. H., W. R. Nord (1979), "An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: personal characteristic vs. environmental conditions", *Proceedings*, Academy of Management, pp. 364-368.

Baum, J. Robert, Edwin A. Locke (2004), "The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth", *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, núm. 4, pp. 587–598.

Brennan, Michael C., Pauric McGowan (2006), "Academic entrepreneurship: An exploratory case study", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 12, núm. 3, pp. 144-164.

Chandler, Gaylen N., Douglas W. Lyon (2001), "Issues of research design and construct measurement in entrepreneurship research: the past decade", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, núm. 4, pp. 101-113.

Chye, Koh Hian (1996), "Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 11, núm. 3, pp. 12-25.

Davis, Keith, Newstrom W., John, *Comportamiento humano en el trabajo*, 10a. ed., McGraw-Hill, México, 1999.

Entrialgo, Montserrat, Esteban; Fernández, Camilo; J. Vázquez (2000), "Psychological characteristics and process: the role of entrepreneurship in Spanish SMEs", *European Journal of Innovation Management*, vol. 3, núm. 3, pp. 137-149.

Gordon, Judith R., *Comportamiento organizaciona*l, 5a. ed., Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. de C.V., México, 1997.

Harrison, Richard T., Claire M. Leich (2005), "Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, núm. 4, pp. 351-371.

James, A.F. Stoner, *Administración*, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. de C.V., dhttp://148.202.148.5/Cursos/Id204 /Unidad_5/51.htmirigir. <citado el 14 de marzo de 2007>

Jensen, Susan M., Luthans Fred (2006), "Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership", *Journal of Managerial Issues*, vol. 18, núm. 2, pp. 254-276.

Laris Casillas, Francisco Javier, *Administración integral*, Compañía Editorial Continental, 15a. reimpresión, México, 1999, p. 21.

Megginson, Mosley, Pietri Jr., *Administración, Conceptos y aplicación*, CECSA, México, 1998, p. 663.

Martínez, Sandra M., Peter W. Dorfman (1998), "The Mexican Entrepreneur: An ethnographic study of the Mexican Empresario", *International Studies of Management & Organization*, vol. 28, núm. 2, pp. 97–123.

Mike, Morrison (2007), "El modelo exacto del alto ejecutivo", *Harvard Business Review*, edición especial, enero de 2007.

Popelka, C. A., Fanslow, A. M., y Littrell, M. A. (1992), "Profiles of success: Mexican textile handcraft entrepreneurs and their businesses", *Home Economics Research Journal*, 20(4), pp. 235-253.

Rae, David (2000), "Understanding Entrepreneurial Learning: A question of how", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 6, núm. 3, 2000.

Rodríguez Valencia, Joaquín, *Introducción a la administración con enfoques de sistemas*, ECAFSA, México, 1998, p. 466.

Stoner, James A.F., *Administración*, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. de C.V., dhttp://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_5/51.htmirigir, <citado el 14 de marzo de 2007>

Consultas en la web

Castillo T., Jorge L. http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml, <citado 14 de marzo de 2007>

Ruiz Calleja, José Manuel. http://www.monografias.com/trabajos38/direccion-gestion-educativa/direccion-gestion-educativa.shtml, <citado el 14 de marzo de 2007>
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/direccion/ < citado el 14 de marzo de 2007>

Perren, Lew (2000). "*Comparing entrepreneurship and leadership: A textual analysis*" consultado en Internet: http://www.managementandleadershipcouncil.org/reports/r6.htm el día 22 de octubre

Capítulo 3



Eva Duarte de Perón

Actriz y política argentina nacida en 1919. Como primera dama de Argentina, promovió el reconocimiento de los derechos de los trabajadores y de la mujer, entre ellos el sufragio femenino. Realizó una amplia obra social desde la Fundación Eva Perón, creando cientos de hospitales, escuelas, orfanatos y asilos. Formó el Partido Feminista Peronista. Aunque nunca tuvo un puesto oficial en el gobierno, se desempeñó como líder espiritual y paladín de los "descamisados" de Argentina. Asimismo, fungió como ministro de Salud y Trabajo, logrando ser una auténtica líder en beneficio de la población más desprotegida de su país.

Inteligencia emocional, habilidad imprescindible para dirigir

Berta Ermila Madrigal Torres

Objetivo del capítulo

Que el líder, directivo y/o estudiante, identifique y desarrolle sus propias emociones, y las de los subordinados, para orientarlas con empatía y armonía laboral hacia un objetivo común.

Introducción

El juego de emociones, sentimientos, pasiones individuales y colectivas siempre ha existido, pero la inteligencia emocional desempeña un papel mucho más importante que la inteligencia intelectual en el difícil arte del liderazgo y la dirección. Desde la doctrina de Aristóteles se enseñaba a controlar las emociones. A continuación se menciona una frase de Aristóteles citada por Daniel Goleman (2000): "Cualquiera puede ponerse furioso, eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, con la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto y de la manera correcta, eso no es fácil." Esto es lo que yo llamo control de la inteligencia emocional, el control de sus emociones y no la explosión constante de las mismas.

En una institución pública donde me tocó laborar en un puesto directivo, mi jefe inmediato tenía un carácter explosivo y cambiante, de tal manera que antes de entrar a su oficina, todos sus subalternos preguntaban a su secretaria: "¿Cómo amaneció hoy el jefe? ¿Cómo está la temperatura?" De la respuesta dependía la actitud que el subalterno adoptaba al entrar a la oficina del jefe. Después, él mismo se disculpaba y decía que eso no era a diario. Las emociones, el estrés, la agresividad, el autoritarismo, la tolerancia y la tranquilidad se transmiten. Cuando el directivo es autoritario, sus subalternos también lo son con los del nivel inferior siguiente. ¿Qué necesidad tiene el directivo de vivir con la adrenalina al máximo? José Ramón Torres (2000) investigó las personalidades que desarrollan estos tipos de directivos. Al respecto, señala que los directivos con personalidad tipo "A" muestran las siguientes características:

- Estilo de mando dominante y autoritario.
- Pensamiento concretista, lo que se manifiesta en dificultad para manifestar sus emociones.
- Actitud hostil, dura y competitiva.
- Centrados en tareas.
- Descuido en las relaciones interpersonales y sociales.

Por el contrario, un líder tranquilo y ecuánime dirige con empatía a sus subordinados y el clima organizacional es agradable para ellos. Y usted, ¿cómo controla sus emociones? En este capítulo podrá identificarlas y determinar una estrategia para desarrollarlas mejor en el difícil pero bello arte y ciencia de dirigir y liderar.

La inteligencia emocional y la dirección

Estamos acostumbrados a relacionar la inteligencia con la capacidad de raciocinio lógico con el coeficiente intelectual que determina las habilidades para las ciencias exactas, la comprensión y la capacidad de análisis reflexivo, el razonamiento espacial, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas. Sin embargo, en el mundo empresarial se está empezando a considerar y valorar más la inteligencia emocional, que determina cómo nos manejamos nosotros mismos y con los demás.

El mundo laboral está cambiando, y ya no se puede hablar de una profesión única o de un trabajo en la misma empresa para toda la vida. Hoy en día se habla de "empleabilidad", que es, según Enrique de Mulder, presidente de Hay Group, la capacidad de una persona de aportar valor a la organización, es decir, de contribuir a la empresa en mayor medida que la compensación de ésta a aquél; y esto ya no se consigue sólo con un coeficiente intelectual alto, sino que también necesita desarrollarse el coeficiente emocional con cualidades como constancia, flexibilidad, optimismo, perseverancia, etcétera.

Daniel Goleman, gurú de la inteligencia emocional, desde la publicación de su libro en 1995 analizó y agrupó los rasgos de las empresas con mayor éxito mundial (entre las que se encontraban Lucent Technologies, British Airways y Credit Suisse) en tres categorías de empresa, en las que predominaban aptitudes técnicas, capacidades cognoscitivas y elementos asociados con la inteligencia emocional de sus directivos. En los resultados del análisis

de sus directivos, el coeficiente emocional resultó ser mucho más importante y determinante que las otras dos categorías en los cargos directivos de las empresas analizadas, hasta el punto de que cerca de 90 por ciento de la diferencia observada en el desempeño de los gerentes de las empresas estudiadas era atribuible a factores asociados con la inteligencia emocional.

La importancia de la inteligencia emocional en el directivo es prioritaria en toda organización. ¿Por qué? Porque de ello depende la empresa y la organización, así como la emoción, la pasión, el énfasis y el sentimiento positivo o negativo con que trabaje el directivo y, por ende, su equipo de trabajo o colaboradores.

No puedo dejar de hacer una metáfora con la teoría de María González (2000) cuando se refiere a la autoridad y el adolescente; en este caso, lo traslado a la autoridad del directivo y su empleado (que todo buen directivo que maneje sus emociones eficientemente se referirá a su empleado como colaborador): "El padre que no ama destruye los sentimientos y crea monstruos resentidos. La amenaza amedrenta y, como la bomba atómica, crea temor y una paz artificial." La comparación es similar al directivo y su colaborador: un directivo que haga caso omiso a sus propias emociones y a las de su personal está condenado al fracaso o, en su defecto, a tener resultados negativos (como crear colaboradores resentidos o enojados contra la autoridad) y procesos de desintegración del equipo de trabajo.

Daniel Goleman, citado por Mariano González, se refiere al papel de autoridad de padre e hijo, y concluye señalando que tener padres emocionalmente inteligentes representa una enorme ventaja para el niño. Es el mismo fenómeno que sucede en la empresa u organización al contar con directivos emocionalmente maduros, quienes podrán apoyar mejor a sus subalternos y con ello generar un aprendizaje en la organización. El papel que desempeña el directivo y líder en la organización es fundamental: es el personaje que debe guiar, liderar y motivar al equipo de trabajo. Por lo tanto, entre más maduro sea emocionalmente, más competente será para ayudar a sus colaboradores a enfrentar sus altibajos emocionales, o, en su defecto, reorientará estas emociones al objetivo tanto individual como colectivo de la empresa u organización.

Importancia de contar con directivos con inteligencia emocional alta

La importancia del manejo de las emociones estriba en que el futuro y el presente de la empresa dependen de la emoción y la pasión con que trabajen el directivo y sus colaboradores. En ese escenario, la actitud tiene un lugar preponderante, ya que está más ligada a la aptitud que a la inteligencia emocional (este tema se aborda en el capítulo 9, referente al liderazgo).

La actitud y el estilo de dirigir dependerá de cómo el directivo o líder se gane el respeto, la admiración o, por el contrario, el odio de sus colaboradores. El equipo de trabajo reacciona bien cuando se le plantean con disciplina y respeto los objetivos y metas que se pretenden alcanzar. En cambio, la disciplina autoritaria hace aflorar todo lo malo de la naturaleza humana; es decir, al actuar autoritariamente, el directivo podría motivar el lado más oscuro y negro de sus colaboradores.

Narcisismo y emociones

En el tema de inteligencia emocional, no puede dejar de mencionarse una de las grandes enfermedades crónico-degenerativas que tiene, aprende o adopta el directivo: "el narcisismo". Este fenómeno está ligado al poder, la autoridad del puesto y el estilo de mando del líder. En este caso, se liga al directivo narcisista que se interesa por sí mismo y genera codependencias o depende de su equipo de trabajo.

Marie-France Irigoyen (2001) describe al narcisista como un individuo perverso que presenta al menos cinco de las siguientes características:

1. El directivo tiene una idea grandiosa de su propia importancia.
2. Lo absorben fantasías de éxito ilimitado y de poder.
3. Se considera especial y único.
4. Tiene una necesidad excesiva de ser admirado.
5. Piensa que es merecedor de todo.
6. Está acostumbrado a explotar a los demás.
7. Carece de empatía.
8. A menudo envidia a los demás.
9. Tiene actitudes y comportamientos arrogantes.[1]

Al leer estas características seguramente estará haciendo una evaluación y pensando en su jefe o director, pero también es importante hacer su propia autoevaluación. Los siguientes pilares de inteligencia emocional le ayudarán a identificar este cáncer que afecta al directivo. Respecto al narcisista, Mariano González menciona:

> Una persona egoísta sólo se interesa por sí misma; desea todo para sí misma; no siente placer al dar, sino únicamente en tomar. Considera el mundo exterior sólo desde el punto de vista de lo que puede obtener de él; carece de interés en las necesidades ajenas y de respeto por la dignidad e integridad de los demás. No ve más que a sí misma; juzga a todos según su utilidad; es básicamente incapaz de amar.

Pero no todo es malo en el narcisista. El egoísmo es uno de los aspectos negativos de su personalidad, pero bien orientado y con un ego controlado puede ser la razón de su tenacidad y perseverancia ante una estrategia.

El directivo con alto grado de narcisismo es tan inteligente que maneja sus emociones y las de sus colaboradores para que no se percaten de su perfil y personalidad; si se siente descubierto, es capaz de manejar las emociones de sus colaboradores para que piensen lo contrario.

La inteligencia emocional y su clasificación

La expresión "inteligencia emocional" fue acuñada por Peter Salovey, de la Universidad de Yale, y John Mayer, de la Universidad de New Hampshire, en 1990. Salovey y Mayer la

---

[1] Marie-France Irigoyen, *El acoso moral, las relaciones perversas y sus protagonistas*, p. 113.

describían como "una forma de inteligencia social que implica la habilidad para dirigir los propios sentimientos y emociones y los de los demás, saber discriminar entre ellos, y usar esta información para guiar el pensamiento y la propia acción".

Para su estudio y análisis, la inteligencia emocional incluye dos tipos de inteligencias: la inteligencia personal y la inteligencia interpersonal. Comprende un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etc., y que puede definirse, según Goleman, como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.

La inteligencia personal

Esta inteligencia está integrada por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Cuando se aplica en el trabajo, comprende tres componentes: la automotivación, la autoconciencia y el autocontrol (véase figura 3.1).

Automotivación

Es la habilidad de mantenerse en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Esta competencia se manifiesta en las personas que muestran gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de iniciativa y compromiso, y con gran capacidad optimista en la consecución de sus objetivos.

Autoconciencia

Es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen en los demás

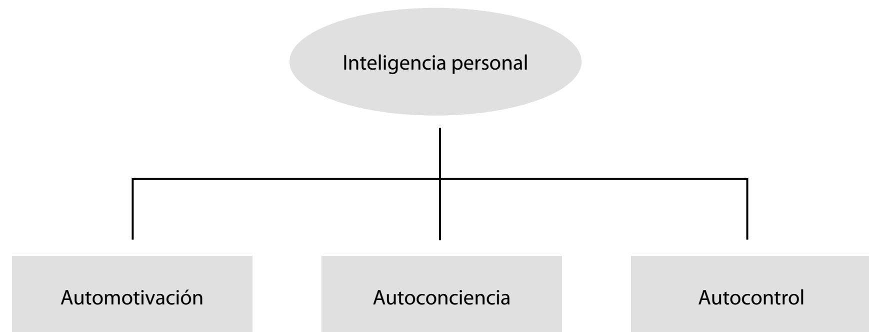


FIGURA 3.1 Componentes de la inteligencia personal.

y en el trabajo. Esta competencia se manifiesta en personas con habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista, que son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores, que son sensibles al aprendizaje y que poseen un alto grado de autoconfianza.

Autocontrol

Es la habilidad de controlar nuestras emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los actos propios, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros. Las personas que poseen esta competencia son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas, y son flexibles ante los cambios o las ideas nuevas.

La inteligencia interpersonal

Es la habilidad que nos permite entender a los demás. Como señala Goleman, es el medio que nos ayuda a desarrollarnos en la vida diaria. Es la que determina la elección de pareja, los amigos, el éxito en el trabajo y en el estudio. Al igual que la inteligencia emocional, está compuesta por otras competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás. La empatía es el principal pilar de la inteligencia interpersonal ("Primero trata de entender al otro, después trata de hacer que te entiendan a ti." Sthepeh Covey). La inteligencia interpersonal está sustentada en dos pilares: la empatía y la inteligencia social (véase figura 3.2).

Empatía

Es la habilidad para entender las necesidades, los sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales. Las personas empáticas son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones, y que por lo regular tienen mucha popularidad y reconocimiento social, que se anticipan a las necesidades de los demás y que aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas.

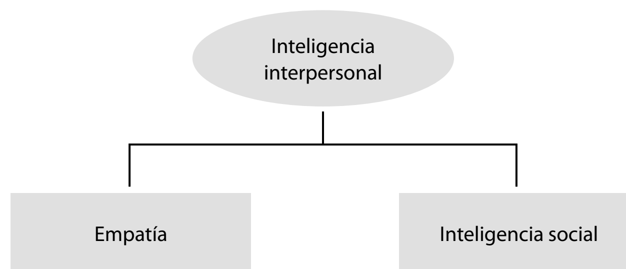


FIGURA 3.2 Componentes de la inteligencia interpersonal.

Habilidades básicas para ser empático

Para entender a su colaborador o a un jefe, un compañero, a la novia, a una amiga, para poder entrar y entender su mundo, se tiene que aprender a pensar como él o ella, para lo cual se requiere:

1. Saber escuchar.[2]
2. Entender y desarrollar la comunicación no verbal.

Una persona que desarrolla la empatía es capaz de entender primero a los otros, su manera de pensar, sus motivaciones, desmotivaciones y sus sentimientos, lo cual le indicará cómo presentar su mensaje. Para ello debe determinar el objetivo que quiere conseguir, ser capaz de generar muchas respuestas posibles y encontrar la más adecuada. Se recomienda realizar el primer test orientativo de inteligencia emocional en esta fase de lectura del capítulo, y al concluir el tema de inteligencia emocional realizar el otro test, ambos al final de este capítulo.

Inteligencia social

Es el talento en el manejo de las relaciones con los demás; es saber persuadir e influenciar a los demás. Quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, tienen gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios, y son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales.

Contrariamente a lo que ocurre con el coeficiente intelectual, Goleman afirmó que la inteligencia emocional no se establece al nacer, sino que se puede crear, alimentar y fortalecer mediante una combinación de experiencias básicas y de la infancia. Por lo tanto, desde niños aprendemos a controlar nuestras emociones.

La inteligencia emocional y el éxito del directivo

En investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard se ha encontrado que sólo 15 por ciento de las razones por las cuales una persona triunfa personal y profesionalmente tiene que ver con sus habilidades técnicas y conocimientos profesionales. El otro 85 por ciento está relacionado con su actitud, su grado de motivación y su capacidad para desarrollar relaciones positivas con las demás personas.

En este caso vemos cómo la inteligencia emocional[3] tiene una importante función para el directivo y el líder. En nuestra investigación, que en esta fase se encuentra en una forma

[2] Para ampliar este tema, véase el capítulo 4, intitulado Comunicación.

[3] El término *inteligencia emocional* se relaciona con la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los de los demás, con la finalidad de utilizarlos como guía del pensamiento y de la acción, por ejemplo, la motivación intrínseca de la gente, y de manejar adecuadamente las relaciones de la empresa y las demás personas.

descriptiva, tratamos de analizar la relación existente entre el liderazgo y la inteligencia emocional del directivo.

Tanto para el directivo como para el líder y el administrador, la inteligencia emocional ejerce una influencia decisiva sobre los factores críticos que se desarrollan en la organización, como es la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación, las relaciones de confianza entre el personal, el trabajo en equipo, la lealtad, y la creatividad e innovación del trabajador y del directivo.

Según Robert K. Cooper (1999), la inteligencia emocional es "la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia". En un directivo y líder no se requiere únicamente que tenga emociones, sino que aprenda a reconocerlas y aplicarlas en el momento preciso y con la persona adecuada.

La inteligencia emocional ayuda al directivo a desarrollar una disciplina personal nueva que permite mostrar una imagen más humana, de mayor calidad personal que facilita la toma de decisiones. Tal es el caso de los profesionistas que han sido formados con una amplia dosis de las ciencias duras y cuantitativas, los cuales en su mayoría se basan en modelos matemáticos para la toma de decisiones o para la solución de problemas.

Según Goleman (1995), la inteligencia emocional en el directivo requiere desarrollar los siguientes aspectos: honestidad emocional, energía emocional, retroinformación emocional, intuición práctica, presencia auténtica, radio de confianza y descontento constructivo. Estos aspectos conforman su inteligencia emocional, y, según investigaciones realizadas recientemente, indican que un directivo con un coeficiente emocional alto (CE) es una persona que percibe más hábil y fácilmente que los demás los conflictos en gestación que se deben resolver.

En las organizaciones, en las empresas, en las escuelas, en la política y en la Iglesia, entre otras, el directivo o líder dedica más de 90 por ciento de su tiempo a la negociación y la toma de decisiones en la dirección y guía de su equipo de trabajo o de sus seguidores. Es en la acción directiva donde se refleja el nivel de madurez de su inteligencia emocional.

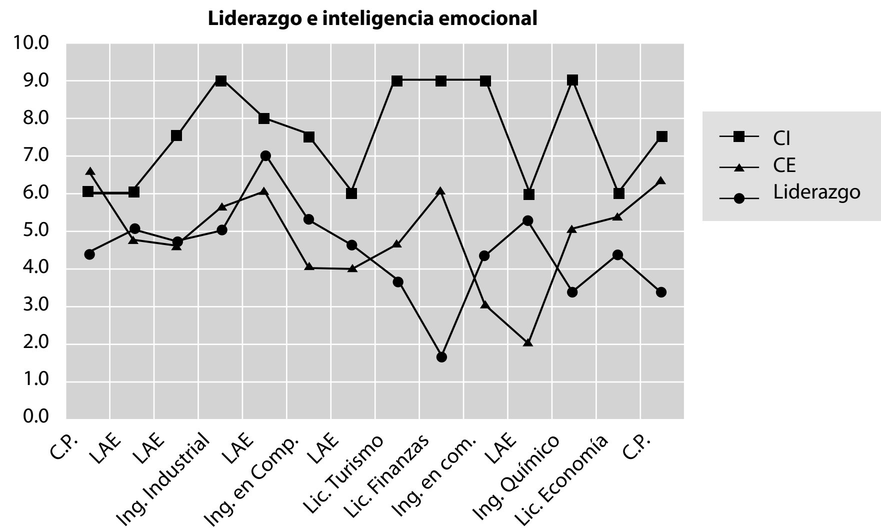
En la figura 3.3 se representa gráficamente la inteligencia emocional y su correlación con el liderazgo. Esta investigación se realizó con directivos en fase de formación a nivel posgrado. Se pretende encontrar la correlación existente entre la inteligencia emocional y su estilo de mando y nivel de liderazgo. Se presentan únicamente los datos de un grupo piloto con dos variables: inteligencia emocional y coeficiente intelectual y liderazgo.

Dicha investigación tiene como objetivo responder las siguientes preguntas: ¿Qué relación tiene la inteligencia emocional con el liderazgo? ¿Los egresados de las carreras del área físico-matemática tienen coeficiente intelectual más alto? ¿Tiene más alto coeficiente emocional la mujer que el varón? ¿El directivo con éxito tiene más alto coeficiente emocional que intelectual?

En la anterior gráfica[4] se puede apreciar la distancia entre coeficiente intelectual y coeficiente emocional de cada uno de los integrantes del equipo, identificados por la licen-

---

[4] En la gráfica se analizan el coeficiente emocional y el coeficiente intelectual con el liderazgo de los directivos. Se toma como referencia el antecedente educativo o licenciatura que estudió cada uno de los participantes antes de cursar la maestría.



Fuente: Investigación de campo, grupo piloto de directivos que cursan la maestría en Administración, 2000. CUCEA, Universidad de Guadalajara.[5]

FIGURA 3.3 Relación entre liderazgo y coeficiente emocional.

ciatura previa. En este caso no se pueden hacer generalizaciones porque es un equipo de directivos pequeño, pero como fase introductoria y vinculando con otras variables como puestos, área de competencia en que se desempeñan, habilidades directivas y de liderazgo que domina, y cómo solucionan el conflicto, entre otras, puede vincularse la inteligencia emocional en su forma de actuar y estilo de mando.

En la referida figura 3.3 se presenta el análisis de liderazgo en la relación de coeficiente intelectual y coeficiente emocional. Asimismo, puede apreciarse cómo los directivos con una formación en las ciencias puras, principalmente en el área de ingeniería, tienen un coeficiente intelectual (CI) alto comparado con el coeficiente emocional (CE), el cual es relativamente más bajo en comparación con los directivos que tienen otras profesiones.

Sin embargo, aunque el directivo se apoye en la toma de decisiones con el coeficiente intelectual, el coeficiente emocional no puede estar ausente porque ambos son parte esencial del directivo.

---

[5] Los resultados obtenidos en la anterior gráfica son de la aplicación de dos test psicométricos: el test de Kosty, que describe rasgos de la personalidad, y el test de Terman, que especifica el cociente intelectual. Del primero se consideró el dato de liderazgo y coeficiente emocional. Para calcular el coeficiente emocional se tomaron resultados de la naturaleza emocional y se sumó lo obtenido de la necesidad de cambio, emoción restringida y agresividad. Del segundo test se determina el coeficiente intelectual. La escala utilizada es de 0 a 9, como lo establecen los instrumentos. De 0 a 3 se califica como baja, de 4 a 6 como media, y de 7 a 9 como alta.

Goleman y Cooper mencionan que la naturaleza humana es más racional que afectiva. Las principales decisiones son influidas por la capacidad intelectual; una muestra palpable de esto son los modelos matemáticos para resolver problemas con un alto porcentaje de probabilidad de éxito.

Un ejemplo de que la naturaleza humana es racional es el caso del directivo de una empresa de maquila. En medio de una crisis de autoridad y poder, un día me llamó para consultarme acerca de la resolución de un problema de organización, el cual resultó ser de interrelaciones personales y conceptuales de los directivos involucrados. Después de analizar y discutir el problema y sus soluciones, me dijo: "¡¿De qué sirve que sea un humanista responsable y no me guíe por el comportamiento político, si al final una decisión política es la que gana?!" Yo le contesté: "La inteligencia emocional y la empatía que estás manejando para resolver este problema te sirven para entender que en las organizaciones muchas veces prevalece el comportamiento político si el directivo no logra una empatía entre todos sus subordinados, y los guía al objetivo común y con resultados donde no exista el desgaste personal y grupal que genera un comportamiento político".

El aprendizaje de la inteligencia emocional

¿Cuándo se aprende inteligencia emocional? ¿Se puede aprender en el aula? Ambas fueron las preguntas que nos hicimos al realizar una investigación con alumnos de la Universidad de Guadalajara. Primero analizamos las teorías de IE, y encontramos varias, pero enfocadas hacia las organizaciones y el liderazgo estudiantil. En Latinoamérica existe poca evidencia de investigaciones sobre el tema; en cambio, en España se investiga el impacto en el estudiante y su relación con diferentes variables. De estas investigaciones podemos mencionar a Fernández-Berrocal y Extremera (2006), quienes hacen una crítica constructiva sobre el buen y mal uso que se ha dado al término, principalmente en el área empresarial, donde, según ellos, se sobreexplota el término, sin que éste dé el aporte que debería para beneficio de la empresa y del propio talento humano.

Manilla (2006) y E. de Valdés (2006), así como Pérez Costa (2006), establecen un precedente importante para tomar en cuenta la inteligencia emocional como factor catalítico en el desempeño satisfactorio de los estudiantes, al demostrar que a mayor desarrollo de dicha capacidad, el estudiante posee mayor nivel académico.

En otros enfoques sobre IE, se estudia el tema del nivel de inteligencia emocional (coeficiente emocional) como un factor determinante para la salud psicológica y el bienestar mental. De Morales Ibáñez y Alzina realizaron un estudio (2006) en donde plantean un programa piloto de evaluación para un programa de educación emocional que tiene la finalidad de prevenir el estrés psicosocial al que se puede encontrar expuesto el alumno en el aula. Algunos estudios sobresalientes que abordan tales temas son: "Relación entre inteligencia emocional percibida y ansiedad ante la muerte en estudiantes universitarios", de Limonero, Sábado (2006) y Fernández-Castro (2006), y "Análisis de las relaciones entre la inteligencia emocional percibida y la salud mental en la pareja", de Sánchez, Montañés, Latorre y Fernández-Berroca (2006).

También existen estudios de las diferentes escalas y sistemas de evaluación para la medición del CE y CI, como el estudio de Ferrándiz, Marín, Gallud, Ferrando, Pina y Prieto

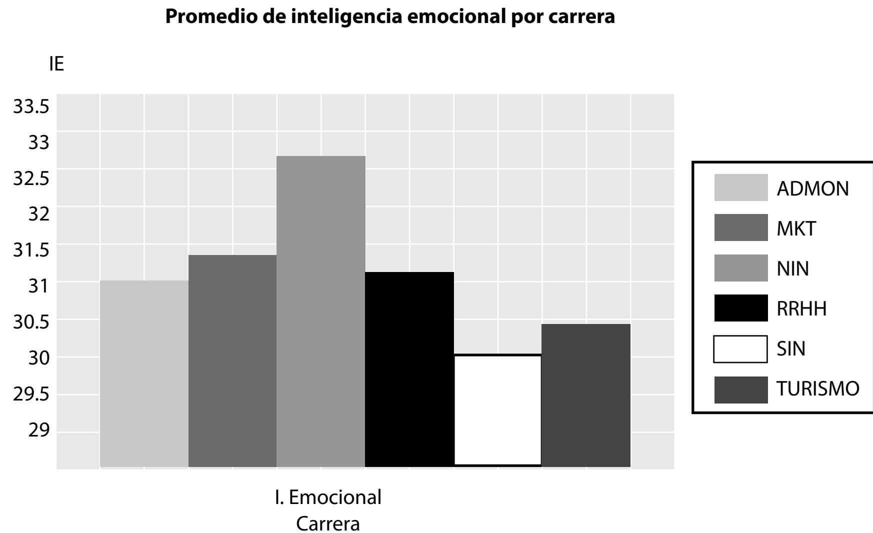


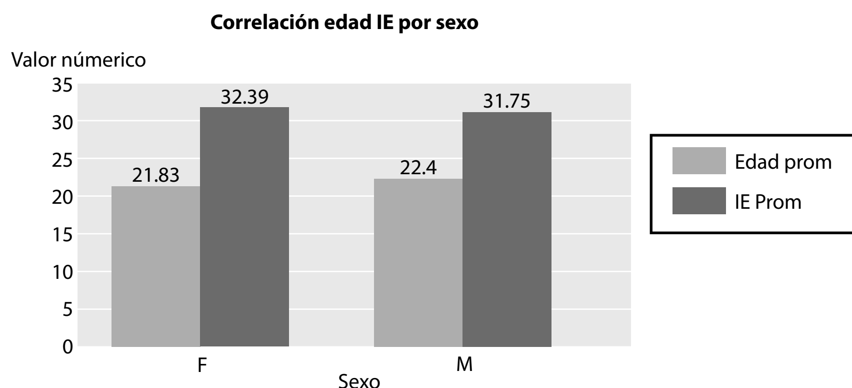
FIGURA 3.4 Promedio de IE por carrera.

(2006), quienes mediante un estudio de campo ponen a prueba la validez de la escala de IE de Schutte, en la que encuentran como resultado una baja fiabilidad de la misma.

El estudiante y su nivel de inteligencia emocional

A pesar de la aparente disponibilidad de estudios acerca del tema, es importante destacar que no se han encontrado en las fuentes disponibles estudios regionales destacados, por lo que esta investigación, realizada con estudiantes a nivel pregrado y que cursan diferentes licenciaturas del área económico-administrativa, presenta resultados importantes dignos de reflexión y análisis de cómo desarrollar la IE en el aula, además de un seguimiento para su implantación como medio de evaluación y desarrollo del estudiante en fase de formación profesional.

En este caso se presentan resultados del nivel de IE de estudiantes de seis licenciaturas que responden a las siguientes preguntas: ¿Qué estudiante tiene mayor inteligencia emocional, el de Administración, Negocios internacionales, Turismo, Recursos humanos o Sistemas de información? ¿Quién tiene mayor nivel de inteligencia emocional, la mujer o el hombre? Los resultados se pueden apreciar en la figura 3.4, donde se aprecia que el estudiante de negocios internacionales tiene el nivel más alto de IE, seguido de mercadotecnia, y en tercero y cuarto lugares el de recursos humanos y administración, respectivamente.



Fuente: Investigación de campo con estudiantes de licenciatura (2008).

FIGURA 3.5 Inteligencia emocional por sexo.

Inteligencia emocional del hombre y de la mujer

Las diferencias en lo relativo a inteligencia emocional entre el directivo y la directiva remiten tanto a mujeres estudiantes como a directivas cuyo IE es más alto que el de los hombres (Madrigal, 2000 y 2008) (véase figura 3.5).

Lo anterior refuerza que la presencia femenina en ámbitos de liderazgo y de poder tanto en administración pública como privada han demostrado que la mujer tiene comportamientos y emociones diferentes, pero con habilidades y capacidades para dirigir similares a las del hombre. Tal es el caso de las 15 mujeres que han llegado a gobernar a su país de origen, como Margaret Tatcher, Imelda Marcos, Indira Gandhy, Bachelet, y recientemente Cristina Fernández de Kirchner, elegida presidenta de Argentina en 2007. Esto demuestra que, si se le permite, la mujer tiene la misma capacidad de dirigir y liderar que el hombre. Respecto a las diferencias biológicas y sexuales de los adolescentes, Mariano González (2002) menciona:

> Lo que en el joven es acción en ella es ternura; lo que en el chico es deseo de satisfacer sus impulsos básicos externos de placer, en ella es más interior, más emocional y ligado al amor. Pero en lo que no hay duda es que el papel de lo masculino y lo femenino está concebido desde sus rasgos psicológicos y mentales esenciales. Sus físicos son distintos y han sido creados para dos funciones: el hombre fecunda y la mujer es fecundada.

Con el fin de que se dé una discusión sana, yo únicamente agregaría que el hombre y la mujer son generadores de vida, pero en armonía, con mutuo acuerdo y emocionalmente libres para amarse.

En Latinoamérica, desde las últimas décadas, la participación femenina en los ámbitos político, social, económico y empresarial ha incrementado su presencia, pero ésta no ha sido sólo física sino que ha destacado hasta llegar a los máximos puestos tanto en el ámbito

político[6] (administración pública) como en el privado (ámbito empresarial), debido principalmente a que la competencia en los negocios y en la política es intelectual y no física. Ahora la mujer es más proactiva, polifacética y segura en la toma decisiones; está informada en su ámbito de competencia, es visionaria y, sobre todo, intuitiva.

Pero a la mujer directiva y política aún le falta romper varios mitos culturales. Uno de ellos es el de la conformación de equipos de trabajo integrados por mujeres, equipos sólidos en los cuales se dé una competencia sana y equilibrada entre las mujeres, donde se apoyen entre sí, como lo mencionan Mario Borghino (2001) y Anilu Elías (2000), quienes afirman que las mujeres no aprendieron a competir y carecen de conciencia de género femenino en vez de solidarizarse con él; suele suceder que la mujer es enemiga de la propia mujer.

Pero la mujer está en constante aprendizaje, está abierta al cambio y su inteligencia emocional le permite ser más intuitiva, controlar sus emociones y ser un líder de su propio género que no adopte los valores masculinos. Cuenta además con la suficiente inteligencia emocional e intuición para entender el contexto y nivel de responsabilidad de la mujer directiva, de la mujer líder.

Inteligencia emocional y estilos de liderazgo

En el capítulo nueve (Liderazgo) se describen algunos estilos de éste, relacionándolo con la inteligencia emocional y el resultado en el ejercicio laboral.

Un líder tiene su fuerza en tres competencias de inteligencia emocional: empatía, generación de relaciones y comunicación. La empatía (percibir cómo se siente la gente) permite al líder afiliativo responder a los empleados en forma altamente congruente con las emociones de ellos, generándose así un entendimiento mutuo. El líder afiliativo también despliega una facilidad natural para formar nuevas relaciones a partir del conocimiento de los miembros de su equipo como personas y cultivando esos lazos. Finalmente, el líder afiliativo sobresaliente es un maestro en el arte de la comunicación interpersonal, de manera particular en decir justo lo necesario y hacer el gesto simbólico preciso en el momento indicado. Por eso, si una persona es fundamentalmente un líder marcapasos que quiere ser capaz de utilizar el estilo afiliativo más a menudo, necesitará mejorar su nivel de empatía y sus habilidades para construir relaciones y comunicarse de manera efectiva. Asimismo, un líder autoritario que desee agregar el estilo democrático a su repertorio necesitará trabajar en las capacidades de colaboración y comunicación.

---

[6] En el ámbito político a nivel mundial se pueden mencionar lideresas que han triunfado. Tal es el caso de Margaret Tatcher e Indira Gandhi, por mencionar algunas. En México, las mujeres también han triunfado en la política, y como ejemplo puede mencionarse a Amalia García, Rosario Robles y Beatriz Paredes, entre otras.



ESTUDIO DE CASO 1

INTELIGENCIA EMOCIONAL DE MI HIJA

Un día, un colega llega feliz a la oficina porque su hija había obtenido una calificación de coeficiente intelectual muy alto en un test: 130 puntos. Un compañero le dice: "¡Felicidades! Tu hija va a tener un jefe con un coeficiente intelectual de 90."

EJERCICIO

En equipos de trabajo, haga un análisis del nivel de inteligencia emocional de su jefe. Describa las fortalezas y habilidades de él y de las suyas sobre inteligencia emocional y qué hacer para mejorarlas.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

¿Lo planteado en el caso sucede en el mundo empresarial?

¿Cómo identificar el nivel de inteligencia emocional del directivo?

¿Cómo desarrollarla?

¿Cómo impacta a la organización?



ESTUDIO DE CASO 2

INTELIGENCIA SOCIAL SIMILAR A HABILIDADES SOCIALES

En noviembre de 2007, estando de visita en Argentina, participé en un congreso sobre hostigamiento laboral. Después de los actos académicos, y de regreso al hotel, decidí hacer el trayecto a pie por la avenida Callao, donde vi un restaurante italiano lleno de comensales. Supuse que debía tener buena sazón y resolví entrar, pero había una fila de personas esperando. En ese momento llegó un par de señoras comportándose como dos estudiantes que escapaban del colegio y discretamente se adelantaron, me ganaron el espacio y le dijeron al recepcionista: "¡Una mesa para dos!" En vez de reclamarles, les dije: "Que sea para tres, ¿qué les parece?" Una de ellas voltea hacia mí, me ve de arriba abajo y me pregunta: "¿De dónde es usted?" "¡De México!" "¡Ooh!", exclama una (Estela), ¡y empieza a tararear la canción *México lindo y querido*! En la espera de cinco a 10 minutos para que nos asignaran mesa recordaron todas las películas mexicanas que habían visto y describieron a los protagonistas. Al momento de ingresar, todavía no estaba resuelto que compartiríamos la mesa. La señora más extrovertida le dice a la otra: "Qué, ¿invitamos a la mexicana a nuestra mesa?" Cuquita sólo acertó a decir, no muy convencida, que sí.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

¿Cómo manejaron las mujeres su inteligencia emocional?

¿Qué habría pasado si les hubiera peleado el espacio en la fila?

¿Cómo identificar a un personaje con alta inteligencia emocional social?

¿Cómo desarrollar la inteligencia social?

(*continúa*)



ESTUDIO DE CASO 2 (*continuación*)

Fue una de las cenas más interesantes y agradables en Argentina. Resulta que Estela es música, compositora y pintora. Dijo tener 84 años, que en realidad no se le notaban ni los aparentaba. Cuando me platica su profesión, me dice: "Mira, no tengo papel ni lápiz, si no, te pintaba." En forma inmediata le dije: "Yo traigo". Le entregué un libro que acababa de comprar y una pluma. "Pero... —dijo— con pluma no puedo borrar". En menos de cinco minutos dibujó una imagen, y me dijo sonriente: "Quizá se parezca a tu hermana o tu hermano (si parecieran gays)." En algún momento de la plática mencionaron cómo manejan sus emociones. Estela, la pintora, es una persona altamente optimista que siempre piensa en forma positiva. Dice que se levanta, se ve al espejo y dice frente a su imagen: "Estela, ¡qué boluda[7] eres!" Éste es el caso de una persona emocional y madura, y estas características constituyen el segundo pilar de la automotivación. El resultado de cómo maneja sus emociones es: una mujer de 84 años de edad, emocionalmente positiva y que aparenta físicamente 50 años de edad.



ESTUDIO DE CASO 3

MENSAJE DE FELIPE CALDERÓN, PRESIDENTE DE MÉXICO, A LOS LÍDERES EMPRESARIALES DEL PAÍS

El presente caso tiene como objetivo que el lector analice el impacto de un mensaje del gobernante a un equipo de trabajo (en este caso, a los líderes empresariales de México).

En el discurso de Felipe Calderón[8] ante 300 líderes empresariales mexicanos, los llamó minoría selecta y élite. También dijo: "... Cuántas fortunas se han construido sobre la sangre y sobre el dolor de esa mitad de mexicanos... Y más atrás, cuántas batallas hemos perdido, cuánto territorio, cuánta mediocridad hemos aportado entre todos para hacer de este país enorme, bendito por sus recursos naturales, por su historia, por su identidad, uno más entre el ciento de países que pueden hacerlo, pero que no lo han hecho." Les endosó la mayor responsabilidad en la transformación de México, y además les recetó:

"... Transformemos a México, y entonces sí nos llamaremos líderes del país." En otras palabras, les cuestionó el adjetivo autoimpuesto por ellos mismos.[9]

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

¿Qué opina del discurso de Felipe Calderón, Presidente de México?

¿Cuál supone usted que fue la reacción de los líderes empresariales?

¿Cree usted que el presidente Calderón manejó bien sus emociones y supo del impacto que causó con el mensaje?

¿Es un mensaje emocionalmente maduro?

¿Se cuidó el impacto emocional que éste generaría?

---

7 Boluda es una expresión muy propia de Argentina, que puede ser motivante o despectiva según el sentido de la oración.
8 Felipe Calderón, Presidente constitucional de México, periodo 2006-2012.
9 Este estudio de caso es una cita del texto "Diques rotos", escrito por el periodista Rogelio Campos el 29 de septiembre de 2007.



Ejercicio de autoevaluación

Se presentan ejercicios de autoevaluación, lo cual le permitirá identificar su nivel de madurez en lo referente a sus habilidades de inteligencia emocional.

Test orientativo de inteligencia emocional[10]

Tome papel y lápiz y registre sus respuestas, puntuándolas así:

4 = Totalmente de acuerdo; 3 = De acuerdo; 2 = Neutral; 1 = En desacuerdo, y 0 = Totalmente en desacuerdo.

Tome nota de su grado de acuerdo con cada expresión

1.	Me gusta plantearme metas desafiantes que sé que puedo alcanzar.	0 1 2 3 4
2.	Cuando alguien me cuenta un problema, le escucho atentamente.	0 1 2 3 4
3.	Sé perfectamente cuáles son mis puntos fuertes y débiles.	0 1 2 3 4
4.	Aun bajo presión, soy capaz de concentrarme y pensar con claridad.	0 1 2 3 4
5.	Nunca pierdo el control.	0 1 2 3 4
6.	Cuando tengo problemas, los afronto y busco soluciones.	0 1 2 3 4
7.	Me considero una persona con bastante capacidad de liderazgo.	0 1 2 3 4
8.	Soy bastante persistente en mis objetivos.	0 1 2 3 4
9.	Sé decir no cuando no estoy de acuerdo con algo.	0 1 2 3 4
10.	Aunque no comparta la opinión de otra persona, sé ponerme en su lugar y entender su punto de vista.	0 1 2 3 4
11.	En los momentos críticos suelo mantener la calma.	0 1 2 3 4
12.	Siempre sé lo que siento y por qué.	0 1 2 3 4
13.	Soy una persona con gran capacidad para trabajar en equipo.	0 1 2 3 4
14.	Soy capaz de comprender los sentimientos de los demás.	0 1 2 3 4
15.	En una discusión, prefiero escuchar y esperar a que el otro se calme.	0 1 2 3 4
16.	Por lo regular, no me siento nervioso sin motivo.	0 1 2 3 4
17.	Trabajar cómodo y en buen ambiente es tan importante como el salario.	0 1 2 3 4
18.	Cuando cometo un error, no me cuesta admitirlo.	0 1 2 3 4
19.	Si mis amigos bromean a mi costa, me río y continúo la broma.	0 1 2 3 4
20.	No me hundo con facilidad aunque me hagan una crítica negativa.	0 1 2 3 4

Sume sus puntuaciones

(*continúa*)

[10] La inteligencia emocional se compone de una serie de habilidades emocionales, como reconocer los propios sentimientos, ser capaz de controlarlos y comprender las de los demás, saber motivarse y continuar en las tareas aun a pesar de los fracasos, y también de habilidades sociales de comunicación, capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, solución de conflictos, etc., habilidades imprescindibles para mejorar las relaciones consigo mismo y con los demás.

Fuente: http://www.laprofe.com/TestIE.htm.



Ejercicio de autoevaluación (*continuación*)

Solución y análisis

Si ha obtenido menos de 60 puntos, tiene muchas posibilidades de mejorar su vida desarrollando su inteligencia emocional.

Si ha obtenido más de 75, ¡enhorabuena! Sus respuestas indican que es una persona con un nivel muy alto de inteligencia emocional. Sabe controlarse en los momentos difíciles, posee gran autoconocimiento, es capaz de automotivarse y domina las habilidades sociales.

Posee un gran equilibrio emocional. Sabe lo que quiere y cómo conseguirlo de forma adaptativa e inteligente. Tiene facilidad para conectarse con los demás, adaptarse a diversas situaciones, tolerar la frustración, resolver conflictos y aceptar las contrariedades de la vida. Eso le ayudará a ser más feliz y saborear mejor los diferentes aspectos de la vida.

Test de inteligencia emocional

Para resolver el siguiente test debe contestar las preguntas en orden.

Preguntas

1.	Tengo conciencia hasta de la más simple de las emociones apenas ellas acontecen.	0 1 2 3 4
2.	Uso mis sentimientos para tomar decisiones importantes en la vida.	0 1 2 3 4
3.	El mal humor me deprime.	0 1 2 3 4
4.	Cuando estoy molesto pasa una de dos cosas: reviento, o me quedo rumiando mi rabia en silencio.	0 1 2 3 4
5.	Sé esperar por elogios o gratificaciones cuando alcanzo mis objetivos.	0 1 2 3 4
6.	Cuando estoy ansioso por un desafío, como hablar en público o hacer un test, tengo dificultad para prepararme adecuadamente.	0 1 2 3 4
7.	En vez de desistir frente a los obstáculos o decepciones, permanezco optimista y con esperanza.	0 1 2 3 4
8.	Puedo percibir lo que las personas sienten sin que me lo digan..	0 1 2 3 4
9.	Mi atención por los sentimientos ajenos me hace comprensivo ante los momentos difíciles de las personas.	0 1 2 3 4
10.	Tengo problemas para lidiar con los conflictos y con la depresión en las relaciones.	0 1 2 3 4
11.	Puedo sentir el pulso de un grupo o de una relación entre personas y manifestar sentimientos no expresados.	0 1 2 3 4
12.	Puedo calmar o contener sentimientos negativos de forma que éstos no me impidan continuar con lo que tengo que hacer.	0 1 2 3 4

(*continúa*)



Ejercicio de autoevaluación (*continuación*)

Cómo se califica

Preguntas: 1, 2, 5, 7, 8, 9, 11, 12

Opción	Valor
Siempre	4
Normalmente	3
A veces	2
Raramente	1
Nunca	0

Preguntas: 3, 4, 6, 10

Opción	Valor
Siempre	0
Normalmente	1
A veces	2
Raramente	3
Nunca	4

Resultados:

36 o más puntos:	Probablemente tiene inteligencia emocional superior.
De 25 a 35 puntos:	Tiene un nivel promedio de inteligencia emocional.
Menos de 24 puntos:	Necesita desarrollar más sus habilidades emocionales. Busque ayuda.

Fuente: http://es.geocities.com/amirhali/TESTIEMOC.htm

Bibliografía

Cooper, K. Robert, Ph. D. Ayman Sawaf, *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*, Norma, México, 1998.

De Morales Ibáñez, M. Alzina R., Evaluación de un programa de educación emocional para la prevención del estrés psicosocial en el contexto del aula. (Español.) Ansiedad y estrés [serial online]. Diciembre de 2006;12(2/3):401-412. Disponible en: Fuente académica, Ipswich, MA. Consultado el 15 de enero de 2008.

Extremera, N.; Fernández-Berrocal, P.; Ruiz-Aranda, D., y Cabello, R., Inteligencia emocional, estilos de respuesta y depresión. (Español.) Ansiedad y estrés [serial online]. Diciembre de 2006;12(2/3):191-205. Disponible en: Fuente Académica, Ipswich, MA. Consultado el 15 de enero de 2008.

Fernández-Berrocal, P., y Extremera, N., La investigación de la inteligencia emocional en España. (Español.) Ansiedad y estrés [serial online]. Diciembre de 2006;12(2/3):139-153. Disponible en: Fuente Académica, Ipswich, MA. Consultado el 15 de enero de 2008.

Ferrándiz, C.; Marín, F.; Gallud, L.; Ferrando, M., y Pina Prieto, J., Validez de la escala de inteligencia emocional de Schutte en una muestra de estudiantes universitarios. (Español.) Ansiedad y estrés [serial online]. Diciembre de 2006;12(2/3):167-179. Disponible en: Fuente Académica, Ipswich, MA. Consultado el 15 de enero de 2008.

Goleman, Daniel, *Inteligencia emocional. Por qué es más importante que el coeficiente intelectua*l, Vergara, México, 2001.

__________, *La inteligencia emocional*, Vergara, México, 2000.

Limonero, J.; Sábado, J., y Fernández-Castro, J., Relación entre inteligencia emocional percibida y ansiedad ante la muerte en estudiantes universitarios. (Español.) Ansiedad y estrés [serial online]. Diciembre de 2006;12(2/3):267-278. Disponible en: Fuente Académica, Ipswich, MA. Consultado el 15 de enero de 2008.

Madrigal T., Berta E. (2002), Inteligencia emocional del directivo. Ponencia presentada en el X Congreso Internacional de Acacia.

__________, *Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje*, McGraw-Hill, México, 2004.

Manilla, J. Krieg, y E. De Valdés, A., "Inteligencia emocional y desempeño escolar." (Español.) *Revista Panamericana de Pedagogía: Saberes y quehaceres del pedagogo* [serial online]. 2006;9:9-33. Disponible en: Fuente Académica, Ipswich, MA. Consultado el 15 de enero de 2008.

Marie-France, Irigoyen, *Acoso laboral*, Argentina, 2001.

Mendoza, Angélica, "Cuestión de inteligencia decisiones compartidas", noviembre de 2000.

Pasquel Lozano, Martha Isabel, "La Inteligencia jamás descubierta", *Mujeres ejecutivas*, marzo de 2001, México.

Pérez N., Costa J., La inteligencia emocional como predictor del rendimiento académico en estudiantes universitarios. (Español.) Ansiedad y estrés [serial online]. Diciembre de 2006;12(2/3):393-400. Disponible en: Fuente Académica, Ipswich, MA. Consultado el 15 de enero de 2008.

Sánchez, M.; Montañés, J.; Latorre, J., y Fernández-Berrocal, P., Análisis de las relaciones entre la inteligencia emocional percibida y la salud mental en la pareja. (Español.) Ansiedad y estrés [serial online]. Diciembre de 2006;12(2/3):343-353. Disponible en: Fuente Académica, Ipswich, MA. Consultado el 15 de enero de 2008.

Vidal, Claudia, "Aprendamos la cultura ejecutiva", *Mujeres ejecutivas*, México, diciembre de 2000.

Weisinger, Hendiré, *La inteligencia emocional en el trabajo*, Javier Vergara editor, Grupo Zeta, Argentina, 1998.

Capítulo 4

Uno de los elementos más valiosos para una comunicación funcional es tener buena predisposición tanto para escuchar como para transmitir.

CEBERIO



Orson Welles

Actor y director de cine estadounidense. Nació en 1915 y murió en 1985. A muy temprana edad creó su propia compañía, el Mercury Theatre. En 1934 comenzó a trabajar en una radiodifusora de Nueva York. El 30 de octubre de 1938, demostrando gran poder de convicción, provocó histeria colectiva en la ciudad de Nueva York al narrar una adaptación de *La guerra de los mundos*, de H. G. Wells, que los radioescuchas creyeron era la narración en vivo de un acontecimiento real. En el cine fue un destacado director, entre cuyos trabajos sobresale la cinta de culto *El ciudadano Kane* (1941).

Comunicación

Rita G. Franco García y Angélica L. Ochoa Ramos

Objetivo del capítulo

Que el lector mejore sus habilidades de competencia en la comunicación mediante el análisis de los elementos de la misma, la integración de la teoría, la práctica y el autoconocimiento, incorporando actitudes éticas que le permitan responder eficientemente a las demandas de su entorno social y profesional.

Introducción

La comunicación es una actividad inherente al hombre, que le ha permitido su evolución individual y social. Tanto la comunicación verbal como la no verbal desempeñan un papel importante en la interacción con los demás al satisfacer una de las necesidades primordiales del ser humano, que es ser aceptado y valorado por las personas que están a su alrededor. También son una manifestación de la capacidad de comunicar a otros lo aprendido y de esa forma crear culturas y formas de vida que se transmiten de una generación a otra, lo que ha determinado cambios culturales y ha favorecido el progreso de la humanidad.

En los últimos 50 años la comunicación ha sido un tema de interés para la humanidad en los ámbitos social, laboral, familiar e interpersonal, debido a que muchos de los problemas que atañen a los individuos y a las organizaciones se deben a una inadecuada comunicación. Investigadores del comportamiento humano como Rogers, Watzlavick y Smith, y de la organización como Mayo y Ferrer, así como algunos teóricos

de la calidad total, han propuesto diferentes alternativas para mejorar las habilidades de comunicación interpersonal, grupal y organizacional.

La comunicación le ha permitido al hombre relacionarse con sus coetáneos; conseguir la satisfacción de sus necesidades; expresar sus deseos, sentimientos, anhelos y sueños; participar sus ideas, pensamientos y experiencias, así como conocer las de los demás. La comunicación no es la mera transmisión o información del mensaje, ni únicamente el significado compartido; debe incluir, como menciona Robbins (2004), tanto la transferencia como el entendimiento del significado.

Se puede decir que la comunicación es el eje del mundo, ya que todo gira alrededor de ella; un adecuado desarrollo y manejo de la misma permitirá que la evolución del mundo sea cada vez mejor.

Este capítulo da a conocer el proceso y modelo de la comunicación, las funciones, los tipos y barreras de ésta, así como los facilitadores que permiten lograr una comunicación eficaz.

La comunicación

Existen diferentes definiciones de comunicación, aportadas por diversas disciplinas. En seguida se enuncian algunas de ellas, así como nuestra propia definición.

Según la *Enciclopedia Encarta*, comunicar es transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor. Para Berelson y Steiner (1964) es el acto o proceso de transmisión de ideas, emociones, habilidades, etc., mediante símbolos, palabras, imágenes, cifras y gráficos, entre otros.

Axley (1996) menciona que la comunicación interpersonal es la transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias, actitudes y sentimientos (por conducto de uno o más medios de información) que produce una respuesta. Mediante la escucha activa, el receptor podrá comprender e interpretar con exactitud los mensajes enviados por el emisor.

A. Martínez y Abraham Nosnik (1998) definen a la comunicación como un proceso mediante el cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta.

Robbins (2004) define la comunicación como la transferencia y comprensión del significado. Verderber (1999) considera que la comunicación es un proceso que incluye contexto, participantes, mensajes, canales, presencia o ausencia de ruido y realimentación.

Se puede decir entonces que la comunicación es un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos, a través del cual se comparten significados; incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relación y realimentación.

La comunicación como proceso

La comunicación incluye una serie de pasos que van desde la fuente o el emisor del mensaje hasta la recepción y entendimiento del significado. Este proceso está conformado por los siguientes factores:

- *Contexto*. Ambiente o lugar donde se da la comunicación. Incluye características del lugar donde se brinda la comunicación, clima, distancia entre los interlocutores, relaciones interpersonales de los participantes, así como antecedentes o información previa, sentimientos, actitud, creencias, valores y normas.
- *Participantes*. Personas que se comunican y que fungirán como transmisores y receptores de la comunicación.
- *Mensaje*. Es lo que se comunica. Sus elementos son significado (ideas y sentimientos), símbolos (palabras, sonidos, acciones, dibujos, figuras u objetos), codificación, decodificación y forma.
- *Canales*. Medios de transportación del mensaje a través de los sentidos. Mientras más canales se utilicen, existe más probabilidad de éxito en la comunicación.
- *Barreras*. Cualquier elemento que interfiere en la comunicación y que se presenta en alguna fase del proceso. Pueden ser internas, externas o semánticas.
- *Facilitadores*. Estímulos que favorecen la recepción del mensaje.
- *Realimentación*. Es la respuesta al mensaje, e indica al emisor el entendimiento que el receptor tuvo del mismo.

Modelo de los siete pasos de la comunicación

Robbins señala que para que la comunicación se dé es necesario un propósito, el cual debe expresarse como un mensaje por transmitir, y propone un modelo constituido por siete etapas (véase figura 4.1).

1. *Fuente*. Inicia el mensaje que se enviará.
2. *Codificación*. Conversión de un mensaje de comunicación en forma simbólica; debe tenerse en cuenta que existen condiciones que afectan la codificación del mensaje: la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural.

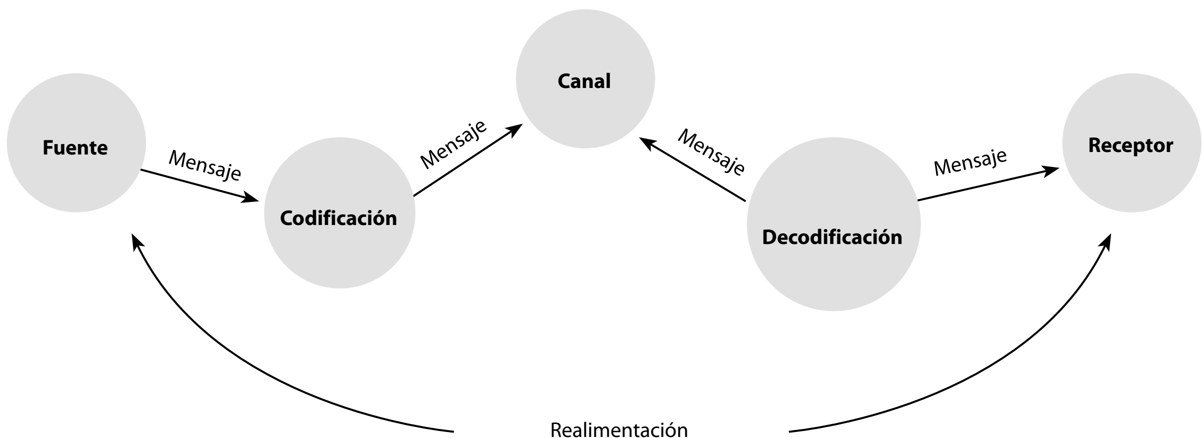


FIGURA 4.1 Modelo de los siete pasos de la comunicación.

3. *Mensaje*. Producto físico real de la fuente codificadora, es decir, aquello que se comunica.
4. *Canal*. Medio a través del cual viaja un mensaje de comunicación.
5. *Decodificación*. Traducción del mensaje de la comunicación que emite la fuente.
6. *Receptor*. Quien recibe el mensaje enviado por la fuente.
7. *Realimentación*. Proceso consistente en verificar que no haya malos entendidos y que el mensaje se ha decodificado correctamente.

Funciones de la comunicación grupal y organizacional

La comunicación ha permitido al hombre relacionarse con sus contemporáneos; conseguir la satisfacción de sus necesidades, ya sean éstas de nivel inferior o superior; expresar sus deseos, sueños, anhelos y sentimientos; participar sus ideas, pensamientos y experiencias, y ser partícipe de las de los demás.

En un grupo u organización existen cuatro funciones principales de la comunicación: expresión emocional, motivación, control e información.

Utilizamos la expresión emocional para satisfacer nuestras necesidades, fortalecer y mantener nuestro sentido de identidad, desarrollar y cumplir relaciones y obligaciones sociales, intercambiar información e influir en otros.

La comunicación permite la motivación del empleado al aclararle el nivel de desempeño que ha tenido dentro de la empresa. También le facilita la toma de decisiones dentro de su área laboral de competencia y el logro de los objetivos. La comunicación ayuda a que exista un control en la organización, y éste es definido desde su diseño estructural, puesto que se realiza a través de jerarquías de autoridad y guías formales, lo que implica la restricción de los canales y los contenidos de las comunicaciones.

La comunicación informal también desempeña una función de control. "Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más (y hacen que el resto del grupo se vea mal), informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento" (Robbins, 2004). Otro ejemplo de la comunicación informal como control es la del rumor, ya que éste puede controlar el desempeño de los trabajadores de forma negativa o positiva dentro de la organización.

La comunicación proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para conocer sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, lo que les permitirá una adecuada toma de decisiones para el logro de los objetivos y metas que se propongan, ya sea a corto, mediano o largo plazos.

Comunicación intrapersonal, interpersonal, grupal y organizacional

¿Puede la comunicación mejorar nuestras relaciones laborales, familiares, amistosas y de pareja, así como nuestra calidad de vida, para tener éxito en los proyectos que emprendamos? Por supuesto que sí. La comunicación es una cualidad que los seres humanos posee-

mos, y es el eje que nos permite relacionarnos con nosotros mismos y con los demás. Sin embargo, en la mayoría de los casos se aprende de manera equivocada, y precisamente por ser algo aprendido, podemos reaprender maneras más adecuadas de comunicarnos.

Por ello es importante conocer cómo nos comunicamos con nosotros mismos y cómo lo hacemos en las relaciones sociales, es decir, conocer la comunicación intrapersonal, interpersonal, grupal y organizacional.

En seguida se explica cada una de ellas y se presentan algunas actividades (ejercicios, pruebas de autoevaluación, tareas, etc.) que permitirán al lector analizar estos tipos de comunicación e identificar las habilidades que debe desarrollar.

La *comunicación intrapersonal* es la que se da consigo mismo. Se logra mediante el autoconocimiento profundo y reflexivo y la formación de la autoimagen a través de la reflexión acerca de los sentimientos, los actos y los pensamientos personales. Implica la aceptación de uno mismo, de nuestro físico —es decir, el cuerpo con cualidades y limitaciones—, estar en contacto con los sentimientos y aceptarlos, y aprender a perdonarse.

Los sentimientos se manifiestan de diferentes maneras en cada persona, ya que son parte de uno mismo y están presentes en la vida cotidiana; aunque queramos ignorarlos, se revelan. Las situaciones cotidianas nos provocan diversos sentimientos, como dolor, sufrimiento, incomodidad, malestar, placer, felicidad, tranquilidad y alegría. Los sentimientos no son buenos ni malos, simplemente existen; nuestro compromiso consiste en saber expresarlos, es decir, cómo, cuándo, dónde y con quién hacerlo.

La comunicación intrapersonal tiene una relación estrecha con la propia autoestima. Si estamos y nos sentimos bien con nosotros mismos, nos dirigimos mensajes positivos. Por el contrario, si nuestra estima está empobrecida, emitimos mensajes negativos y perjudiciales. Tener una comunicación intrapersonal intensa y positiva permitirá, en un segundo momento, lograr el éxito en las relaciones y comunicaciones interpersonales.

La *comunicación interpersonal* es entendida como el diálogo que se da entre las personas mediante la transmisión y recepción de pensamientos, creencias, hechos, actitudes y sentimientos. Implica la interrelación con nuestros semejantes y tiene como objetivo responder y escuchar adecuadamente, compartir información, mantener una comunicación eficaz, y ampliar y mejorar las relaciones.

Algunos ejemplos de comunicación interpersonal son platicar con los amigos, discutir la metodología de un trabajo, comentar los avances tecnológicos que benefician a su organización, charlar con los compañeros acerca de los beneficios económicos que obtuvieron durante el año dentro de la empresa, entrevistar a alguien para la realización de una tarea o calmar a un amigo que sufre una decepción amorosa.

Las habilidades de comunicación interpersonal son vitales para obtener el empleo que deseamos, ascender en una organización, mantener una posición dentro de la misma, lograr las metas organizacionales, escuchar las necesidades de los otros, establecer relaciones, solucionar los conflictos de manera adecuada y ser asertivos. Más adelante se abundará en el desarrollo de estas habilidades.

La c*omunicación grupal* se fundamenta en la comunicación interpersonal y, por ende, en las habilidades de la misma. En ella participan dos o más personas que se comunican entre sí con el objetivo de resolver problemas, tomar decisiones, influir, persuadir a los demás, lograr las metas del equipo de trabajo y las organizacionales y el fortalecimiento de los grupos.

La *comunicación organizacional* es la disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio (Andrade, 1996). Se delimita de acuerdo con el diseño de la organización para identificar adecuadamente los canales de comunicación que permitan y faciliten una apropiada toma de decisiones y la puesta en práctica de las mismas. Las comunicaciones que se dan en la organización constituyen un importante mecanismo de coordinación y le dan vida a la misma. Fernando Flores (citado por Rodríguez, 2006) considera que las organizaciones son redes conversacionales en donde es posible sistematizar las "conversaciones para la acción", de tal manera que disminuyan los malos entendidos y se hagan explícitos los compromisos subyacentes. Para ello es necesario que las organizaciones tomen en cuenta lo siguiente:

- Que lo comunicado sea entendido por los miembros de la organización, es decir, que se entienda lo que se quiere decir. Esto se consigue creando lenguajes propios y temáticas adecuadas a las características de la organización y sus integrantes.
- Que la comunicación llegue a todos los niveles y personas, aunque no se encuentren presentes. Esto se logra utilizando circulares y boletines internos, transmitiendo oralmente órdenes e información a través de las líneas consideradas en el diseño organizacional; apoyándose en los recursos tecnológicos actuales, por ejemplo, las redes electrónicas, los correos electrónicos, el fax, etc. Además, es vital fortalecer las relaciones de la organización con los clientes, proveedores e instituciones financieras.
- Que las personas acepten la comunicación recibida, es decir, que la incorporen como parte de su decidir y su actuar. Con tal fin, el líder puede utilizar el poder y la autoridad que se le ha conferido formalmente en la estructura organizacional para asegurar la coordinación y el control. Por fortuna, en la actualidad existen más estructuras planas, lo que facilita que el ejercicio de la autoridad sea directo. Basta con observar el organigrama de un sistema organizacional para conocer el tipo de enlace comunicacional deseado desde los puestos directivos hasta los inferiores. La comunicación vertical, horizontal y mixta existente en la organización debe vencer grandes dificultades producidas por las barreras del lenguaje.

Tecnología y comunicación organizacional

En las organizaciones actuales la comunicación se robustece y mejora mediante tecnologías de cómputo, correo electrónico, correo de voz, enlaces de Internet, Intranet y Extranet, videoconferencias, juntas electrónicas y equipos virtuales, entre otros. Esto ha propiciado el cambio en la manera de comunicarse, puesto que ya no es necesario que los empleados se encuentren físicamente en su lugar para estar disponibles prácticamente las 24 horas del día para la organización, ya que se les puede localizar mediante celulares, computadoras o comunicadores personales en sus casas, durante las comidas, en reuniones con los clientes, en cualquier día de la semana, lo que ha permitido que cada día la separación de la línea entre la vida laboral y la privada del empleado sea menor.

Los límites organizacionales cada vez son menos importantes en las organizaciones, ya que mediante el uso de sistemas de computación es más fácil para los trabajadores tener comunica-

ción con los mandos altos en forma directa y en tiempo real, con lo que el estilo de dirección vertical pasa a segundo término o desaparece, convirtiéndose en una comunicación horizontal. De igual forma puede decirse que los límites entre clientes y proveedores desaparecen.

Aplicaciones actuales de la tecnología en la comunicación

Correo electrónico y mensajes instantáneos. Uso de Internet, e Intranet para enviar documentos y textos generados en computadoras a otras personas. Esto ha reducido notablemente el número de memoránda, cartas y llamadas telefónicas. Es una herramienta de comunicación que reporta grandes beneficios a la organización en virtud de que coadyuva a la disminución de errores en la comunicación, ya que los correos electrónicos pueden corregirse y guardarse de manera rápida en el sistema, y se pueden enviar a gran cantidad de personas en forma simultánea. En la actualidad lo usan casi todos los trabajadores de oficina, y se considera que en México los empleados reciben aproximadamente un promedio de 20 mensajes de correo electrónico por día.

Algunos inconvenientes del uso del correo electrónico en las organizaciones son la cantidad de mensajes que recibe el trabajador y el tiempo que utiliza en su lectura, comprensión, asimilación y respuesta. Es impersonal y frío, es decir, carece de sentido emocional y deja de transmitir información importante que proporciona la comunicación no verbal o el tono de voz; puede propiciar la holgazanería cibernética si la organización no cuenta con políticas claras que sean dadas a conocer a los trabajadores para supervisarles constantemente el correo electrónico. Algunas empresas han utilizado información obtenida al hacer supervisión electrónica para despedir a empleados que mezclaban asuntos personales con los organizacionales.

A la par del correo electrónico se encuentran los mensajes instantáneos, ya que éstos han crecido notablemente en los últimos años, alimentados por el servicio gratuito que proporcionan Instant Messenger de AOL, el MSN Messenger de Microsoft y el Messenger de Yahoo. En la actualidad un mayor número de organizaciones hacen uso de este tipo de sistemas internos debido a que ofrecen comunicación en tiempo real entre empleados que se encuentran a distancia; es una opción barata en comparación con las llamadas telefónicas y los viajes; crea un historial de documentos de referencia futura y exige atención inmediata de los usuarios. Además, es fácil de usar y le permite al usuario decidir si contesta o no los mensajes instantáneos mientras trabaja con otros archivos, razón por la cual se recomienda que se redacten en forma clara y con frases cortas.

Correo de voz. Este actual método que se utiliza en las organizaciones consiste en dejar un mensaje grabado, el cual no es interrumpido por los receptores, lo que permite centrarse en el motivo de la llamada, lo que coadyuva a que las personas desarrollen las capacidades de comunicación para que lo hagan en forma concisa, profesional y cortés. Su uso ha disminuido los errores al tomar recados, además de que puede hacerse en cualquier horario. Por este medio puede ofrecerse una disculpa ante una falta leve, rechazar invitaciones o emitir órdenes de manera precisa y clara.

Debido al proceso de percepción selectiva, uno de los riesgos que trae consigo esta manera de comunicación es que el receptor distorsione el mensaje al recordarlo, y que al irse pasando éste se pierda información, en especial si se trata de cifras y hechos.

Internet. Red global de computadoras conectadas que proporciona a los usuarios información, videos, documentos y una vasta gama de modalidades de comunicación.

Intranet. Definida coloquialmente como la Internet privada de una organización, consiste en un sistema electrónico de comunicación protegida dentro de una organización que permite a ciertos individuos tener acceso a información interna de la organización.

Extranet. Sistema electrónico en red, de comunicación protegida, que conecta a los empleados con personas externas a la organización, tales como distribuidores, clientes, proveedores o socios estratégicos.

Videoconferencias. Las videoconferencias o teleconferencias consisten en el uso de computadoras para que personas ubicadas en sitios distintos se vean, escuchen y hablen entre sí. Ello permite que individuos en ubicaciones diferentes celebren una junta sin necesidad de viajar.

Juntas electrónicas. Éstas se realizan mediante el uso de computadoras conectadas en red. El centro de atención es la pantalla al frente del salón. Si bien ésta sirve como pizarrón electrónico, enriquece la comunicación a distancia, y muestra los comentarios, ideas y respuestas de los participantes. La función de los moderadores es preguntar, analizar sus votos y generar informes detallados.

Equipo virtual. Conjunto de personas separadas geográficamente que mediante el uso de la tecnología logra metas específicas.

Mejore sus habilidades para la comunicación

Debido a que la comunicación es una habilidad fundamental en cualquier actividad humana y, en consecuencia, en las tareas que desempeña el directivo, es necesario aprender estrategias que incrementen la probabilidad de ser un comunicador competente. Para ello es necesario favorecer el diálogo, lo que permite el establecimiento de confianza mutua e intereses en común. Además, se requiere aprender a expresar los pensamientos de manera ordenada y adecuada, elegir el tiempo y lugar propicios, buscar la realimentación constructiva, reconocer la importancia de la comunicación no verbal, saber escuchar, hablar en público y comunicar mensajes escritos (véase figura 4.2).

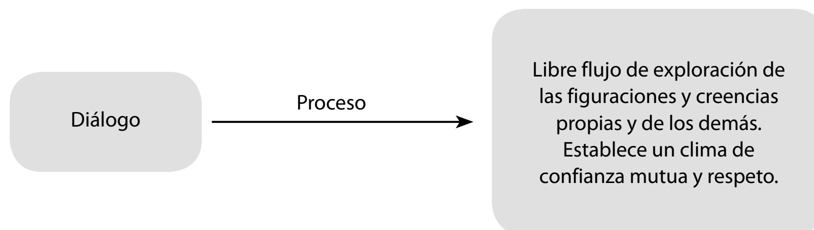


FIGURA 4.2 Favorecer el diálogo.

El diálogo representa un intercambio de mensajes con la participación activa de los interlocutores, en donde cada uno expresa lo que quiere decir y dice lo que quiere expresar, por lo que una condición necesaria para el diálogo es la conducta asertiva.

La asertividad es una técnica conductual que reafirma la personalidad, nos permite conocernos más y nos hace acercarnos a los demás a través del mejoramiento de la comunicación intrapersonal e interpersonal.

J. Smith introdujo el término *asertividad* en la psicología durante la década de 1970. Él observó diferencias conductuales problemáticas en sus pacientes, las cuales agrupó en tres categorías: manipulativas, agresivas y evasivas. Para superar estos problemas creó un conjunto de técnicas basado en los principios de la asertividad. Esta teoría ha sido retomada por la administración, por la psicología en sus diferentes campos de aplicación, y en general por todas las áreas relacionadas con la comunicación humana.

Asertividad proviene del latín *asserere*, *assertum*, que significa afirmar. Implica afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima y comunicación segura y eficiente.

El aprendizaje asertivo se fundamenta en dos supuestos:

1. Lo que hacemos sirve como base para formarnos el concepto de nosotros mismos. Entre más defendamos nuestros derechos y actuemos de modo que nos respetemos, mayor será nuestra autoestima. Así, *asertividad* es igual a *autoestima*.
2. También podemos decir que *autoestima es igual a logro de objetivos*. Para explicarlo diremos que nuestros objetivos deben ser acordes con nuestros recursos personales, garantizando cierta probabilidad de éxito, y que nuestras acciones deben ser perseverantes para llevarnos a conseguirlo. La consecución de una meta o la realización de un objetivo hará que aumente nuestra autoestima.

A través del entrenamiento asertivo es posible desarrollar la habilidad para manifestar la emotividad; los beneficios de este entrenamiento son:

- Desarrollar la expresión espontánea de los sentimientos.
- Enseñar conductas específicas.
- Considerar los sentimientos como una parte del individuo que debe integrarse a la personalidad. Tiene como fin unir pensamiento, acción y sentimiento. Esto significa que se debe ser capaz de comunicar a la otra persona lo que se siente en el momento mismo de una manera directa, honesta y apropiada.

La conducta asertiva implica la expresión directa de los propios sentimientos, necesidades, derechos legítimos u opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas (véase figura 4.3).

Características de la persona asertiva

- La persona asertiva se siente *libre para manifestarse* mediante palabras y actos; revela quién es, qué siente, piensa y quiere.
- Puede *comunicarse con personas de todos los niveles* —amigos, extraños y familiares—, y esta comunicación es siempre abierta, directa, franca y adecuada.

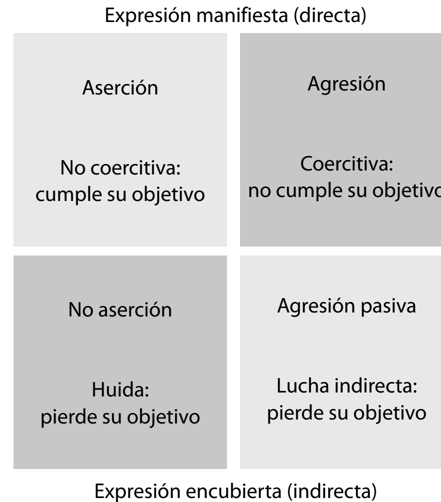


FIGURA 4.3 Comportamiento asertivo, no asertivo, agresivo y pasivo.

- Tiene una *orientación activa en la vida*; va tras lo que quiere. En contraste con la persona pasiva, que aguarda a que las cosas sucedan, intenta hacer que las cosas sucedan.
- *Actúa de un modo que juzga respetable y responsable*. Al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones. Sin embargo, siempre intenta conseguir lo que quiere, de modo que ya sea que gane, pierda o empate, conserva su respeto propio.

Para reaprender conductas asertivas y propiciar que los miembros de una organización las adquieran, es conveniente que se reflexione sobre los derechos asertivos.

Técnicas para el desarrollo de habilidades asertivas

El objetivo de presentar estas técnicas es mejorar la comunicación interpersonal y grupal dentro de la organización. Cabe mencionar que el empleo de estas técnicas tendrá más sentido si se utilizan dos o más de manera simultánea en situaciones específicas.

Estabilizador

Esta técnica consiste en tomar en cuenta el derecho propio y el del interlocutor para después elegir una conducta a seguir. Básicamente se maneja en tres fases y con tres frases:

Tu derecho es....
Mi derecho es....
Así pues....

Guión DEEC

En este caso se crea un argumento verbal que servirá para expresar los propios sentimientos con respecto a algo. Los pasos a seguir son:

- Describir la conducta no deseada.
- Expresar la conducta que nos provoca.
- Enunciar la conducta deseada: "quiero que", "te pido que"...
- Comentar las consecuencias negativas de no cambiar el modo de conducirse.

Disco rayado

Es la repetición serena de las palabras que expresan nuestros deseos, una y otra vez. Esto permite poner en claro tanto nuestros sentimientos como la forma de expresarlos, ignorando las trampas verbales manipulativas y la lógica irrelevante, sin apartarnos del punto en que deseamos insistir. Así nos evita *encendernos* al enfrentar la manipulación e injusticia de los otros.

Banco de niebla

Enseña a aceptar las críticas manipulativas reconociendo serenamente ante nuestros críticos la posibilidad de que haya algo o mucho de cierto en lo que dicen, sin que por ello desertemos de nuestro derecho de ser nosotros mismos.

Esta técnica nos permite recibir las críticas sin sentirnos airados ni adoptar actitudes ansiosas, violentas o defensivas, sin ceder ante los que nos reprochan para manipularnos.

Aserción negativa

Esta técnica enseña a aceptar los errores y faltas (sin tener que excusarnos por ellos) mediante el reconocimiento decidido y comprensivo de las críticas que se nos formulan acerca de características negativas, reales o supuestas. Permite hacernos sentir bien aun al reconocer los aspectos negativos del comportamiento o de la personalidad, sin tener que adoptar actitudes defensivas o ansiosas ni negar un error real.

Aserción positiva

Consiste en la aceptación asertiva de las alabanzas (elogios, felicitaciones), pero sin desviarnos del tema central ni dejarnos manipular por el halago recibido.

Interrogación confrontativa

Consiste en motivar las críticas sinceras por parte de los demás con el fin de sacar provecho de ellas (si son útiles) o de agotarlas (si son manipulativas), incitando al mismo tiempo a nuestros críticos a mostrarse más asertivos y a no hacer uso de trucos manipuladores. También permite provocar con serenidad las críticas contra nosotros en el seno de las relaciones

familiares y laborales e inducir a la otra persona a expresar honradamente sus sentimientos para mejorar la comunicación.

Compromiso viable

Puede ser muy asertivo y muy práctico (siempre que no esté en juego el respeto que nos debemos a nosotros mismos) ofrecer a la otra parte algún compromiso viable. Podemos regatear cuando se trate de nuestros intereses y objetivos materiales, pero si el asunto atañe a nuestra dignidad, no caben compromisos.

Autorrevelación

Implica aceptar la discusión acerca de los aspectos positivos y negativos de nuestra personalidad, nuestro comportamiento, nuestro estilo de vida y nuestra opinión, con objeto de ampliar la comunicación y reducir la manipulación, lo que facilita un manejo adecuado de nuestras emociones.

Información gratuita

Consiste en escuchar activamente la información que nos dan los demás sin habérselas pedido y de allí partir para solicitar más datos y seguir la conversación. Nos permite mostrarnos empáticos con los demás y hacerles sentir que los tomamos en cuenta.

Transmisión bilateral

Se trata de verificar si la otra persona entendió lo que dijimos. Nos permite comprobar si nuestra comunicación llegó realmente al receptor y evaluar la propia efectividad como comunicadores.

Recepción activa

Consiste en verificar si uno entendió bien lo que le dijeron. Nos facilita reducir el exceso de subjetividad al interpretar una información.

Habilidades para la comunicación no verbal

La comunicación no verbal se utiliza en todos los momentos de nuestra vida, debido a que es la forma primaria de expresar emociones y nos sirve para enviar mensajes positivos, negativos y persuasivos. Se refiere a la comunicación por medio del uso de movimientos corporales, el paralenguaje, la presentación y el ambiente físico. Algunas de sus expresiones son la forma de vestir, sonreír y caminar; la entonación, el uso de los colores, la distribución del mobiliario, la iluminación y la temperatura.

La comunicación no verbal implica comportamientos corporales y cualidades vocales que acompañan al mensaje verbal y que son interpretadas como si fueran intencionales a pesar de que se realicen de manera inconsciente o sin intención. Las interpretaciones que el individuo hace de la misma son compartidas en una cultura específica.

La comunicación no verbal es importante para la comunicación verbal, ya que ambas están intrínsecamente relacionadas, porque una sin la otra no permite un diálogo seguro. Hellriegel (2004) menciona que las señales verbales y no verbales se relacionan mediante los siguientes aspectos:

- *Repetición*, cuando las indicaciones verbales de alguna ubicación van acompañadas de ademanes que las señalan.
- *Contradicción*, como en el caso de la persona que dice "¿Cómo? ¿Nervioso yo?", mientras se mueve con inquietud y transpira con ansiedad antes de someterse a una prueba.
- *Sustitución* de las señales no verbales por verbales.
- *Complemento* de la señal verbal con un refuerzo no verbal.

También existen relaciones entre las señales no verbales y el estatus dentro de la organización, por ejemplo:

- Por lo general, los empleados con mayor estatus ocupan mejores oficinas (espacio, piso, mobiliario, ventilación, alfombra, etc.) que los empleados de nivel inferior.
- El acceso a las oficinas del personal con mayor estatus es más difícil.
- Cuanto más alto es el estatus del empleado, más sencillo es invadir el terreno de los de estatus inferior.

El abuso de las señales no verbales en el estatus empresarial formal obstaculiza el diálogo, especialmente en los empleados con un estatus inferior. "Sin embargo, muchas veces los gerentes eficaces usan señales no verbales de apoyo cuando se reúnen con los subordinados, por ejemplo, 1) tocar ligeramente el brazo de los subordinados cuando llegan y después estrecharles la mano; 2) sonreír en forma apropiada; 3) asentir con la cabeza para confirmar lo que se dijo; 4) acercar ligeramente sus sillas a los subordinados y mantener una posición abierta, y 5) mirarlos a los ojos para demostrar aún más que los escucha y le interesa" (Hellriegel, 2004).

Recomendaciones para mejorar la comunicación no verbal en el trabajo

- Estar receptivo ante su equipo de trabajo, desde el primer contacto, sin tener prejuicios para con ellos o la situación. Recuerde que la primera impresión debe inspirar confianza a su equipo.
- Logre la cooperación de su interlocutor escuchándolo, inclinando un poco la cabeza hacia un lado.
- No mantenga fija la mirada en los ojos de su interlocutor por más de seis segundos cada vez, ya que esto lo puede inhibir; asimismo, evite elevar las cejas.
- Evite tener la mirada hacia arriba, ya que esto es muestra de desinterés.

- Sea observador ante los mensajes no verbales que transmite su interlocutor. Si son de ansiedad (se mueve constantemente, juega con objetos, se frota las manos o el pelo), tranquilícelo.
- Recuerde que un escritorio en medio de los interlocutores representa una barrera en la comunicación. Si se encuentra usted detrás del escritorio, evite echar la espalda hacia atrás, ya que esta postura transmite un mensaje desaprobatorio o una crítica destructiva.
- Si usted usa anteojos, es conveniente que los cristales sean antirreflejantes, para que no se impida el contacto visual, lo que puede generarles incertidumbre y desconfianza a las personas con las que se comunica.
- Al término de su conversación, mire a su interlocutor a los ojos y despídase con un suave apretón de manos que no pase de cinco segundos. Esto le hará sentir su interés y cooperación profesional.

El arte de escuchar

Saber escuchar implica usar a fondo nuestros sentidos, de tal manera que el otro perciba que nos interesa lo que nos está diciendo, que es importante y que somos sensibles a su sentir.

Escuchar es fundamental en la comunicación, pues influye en la calidad de las conversaciones que tenemos y en el establecimiento y mantenimiento de nuestras relaciones sociales. Es un proceso que implica la atención, el entendimiento, la recapitulación, el análisis y una respuesta empática. Para desarrollar este valioso arte, sugerimos adoptar como parte de su rutina en la comunicación los siguientes comportamientos:

- *Haga contacto visual*. En nuestra cultura es importante mirar a los ojos, ya que se interpreta como muestra de interés.
- *Contrólese mentalmente*. Debido a que escuchamos más rápidamente de lo que hablamos, en lugar de formularnos juicios apresurados de lo que nos quieren decir, hay que cuestionar o pedir alguna aclaración de lo que estamos escuchando.
- *Haga preguntas y pida las aclaraciones pertinentes*. Esto le permitirá esclarecer las ideas que le quieren comunicar y le asegura al interlocutor que lo está escuchando.
- *Haga movimientos afirmativos con la cabeza y utilice expresiones faciales apropiadas*.
- *Evite actos y gestos que distraigan*, tales como mirar el reloj, revisar papeles o jugar con algún objeto, lo cual puede sugerir que su mente está en otra parte y que no tiene interés en el mensaje que le comunican.
- *Parafrasee*, es decir, repita con sus propias palabras lo que la persona le dijo. Esto le permitirá verificar y controlar si lo que está escuchando es adecuado.
- *Evite interrupciones* y permita que el hablante termine de expresar su pensamiento antes de responder.
- *No hable mucho*. Cuando se habla demasiado no se escucha lo que nos quieren decir, ya que no se puede hablar y escuchar al mismo tiempo.
- *Mantener la mente abierta*. Escuche todas las ideas que le expresen los demás cuidando de no renunciar a las ideas propias, para poder analizar y cuestionar las de los demás.
- *Tome notas en caso de ser necesario*. Cuando escuche una información compleja, las notas le permiten tener un registro escrito y serán de utilidad para consultarlas nuevamente, además de que le auxilian para desempeñar un papel más activo en el proceso de escu-

char. Unas buenas notas pueden ser una lista de ideas o puntos principales y el registro de los detalles más significativos.

Habilidades para la comunicación escrita

Uno de los medios más útiles para la comunicación dentro de la organización es la comunicación escrita, ya que permite consultarla en cualquier momento; además, puede reproducirse si es necesario y permite al receptor corroborar el mensaje cuantas veces lo considere necesario. Sin embargo, requiere ser utilizada en forma adecuada. El requisito principal del emisor es tener conocimientos básicos de redacción, con la finalidad de que el mensaje tenga un orden lógico y coherente.

Los principios fundamentales que deben tenerse en cuenta para elaborar cualquier escrito informativo son:

- El documento debe ser escrito ordenadamente, con propiedad y corrección, esto es, sin errores sintácticos ni ortográficos. Para ello la lógica y la gramática son de utilidad.
- Los términos utilizados serán de uso común para lograr el entendimiento.
- El escrito debe contener los datos del destinatario y los que permitan identificar el mensaje con el propósito de facilitar la realimentación.
- El tema tratado deberá manejar la información necesaria para que exista integridad.
- Deben evitarse los elementos obvios e innecesarios.
- Debe ser legible y con espacios suficientes.
- Un buen escrito debe cumplir con las tres C: claro, conciso y cortés.

Habilidades para la redacción de correo electrónico

- Redactar el correo electrónico como una nota personal a los empleados.
- El receptor debe dirigirse en segunda persona.
- Redactar los mensajes en forma concisa, agradable, clara y de conversación (se recomienda que no excedan de 300 palabras).
- Usar palabras sencillas, oraciones concretas y verbos activos.
- Dividir el texto en segmentos cortos y legibles.
- Dividir los relatos con subtítulos.
- Leer el correo electrónico de otras personas es inmoral, por lo que debe evitarse.
- No abrir un correo electrónico que tenga un anexo y remitentes desconocidos, pues puede contener virus.
- Responder en cuanto pueda y de manera cortés.
- Nunca responder un mensaje de correo electrónico cuando esté enojado.
- No reenviar un correo electrónico sin autorización del remitente original.

Habilidades para hablar en público

Tener habilidad para hablar en público es una forma de poder, ya que para una toma de decisiones adecuada es necesario que una información compleja sea transmitida de mane-

ra entendible para los miembros de la audiencia. Por otro lado, la información transmitida debe ser capaz de influir en las actitudes y el comportamiento de los demás. Otra ventaja que ofrece esta habilidad es la oportunidad de obtener ascensos dentro de la organización, mismos que se logran a través de una adecuada presentación de proyectos de mejora, reportes, respuestas a preguntas en forma concisa, creativa y precisa, y el entrenamiento de los colaboradores. Por fortuna, esta habilidad se puede aprender y perfeccionar.

A continuación se ofrece una lista de sugerencias generales que puede servir de guía para hablar en público:

- *Prepare su exposición*. Para ello necesita un plan de trabajo en el que defina el tema y el objetivo, la investigación del tema, la organización del discurso y de la información que desea transmitir. Mediante una buena preparación un orador puede hablar con confianza, concentrado en lo que va a decir más que en sí mismo.
- *Utilice apoyos visuales*. Esto debe hacerlo sólo como un refuerzo a su discurso. Estos apoyos incluyen objetos, diagramas, modelos, proyecciones, representaciones pictóricas, pizarrón, gráficas y aspectos personales como su vestimenta, sonrisa y postura.
- *Exprésese con claridad*. Hable para que los demás lo entiendan; pronuncie bien las palabras. Enriquezca su vocabulario utilizando el diccionario y leyendo.
- *Mire a los ojos de sus oyentes*. Hable con ellos, no hacia ellos. Un buen contacto ocular ayuda a aumentar el interés de los oyentes y la participación de ellos en la presentación. Los oradores expertos aprenden a analizar a su público y sus reacciones, y hacen los ajustes apropiados de acuerdo con dicho análisis. Diríjase hacia todo el grupo.
- *Hable con sinceridad*, *sin vacilaciones y con un ritmo razonable*. Variar la velocidad, el tono y el volumen de su exposición mantendrá o aumentará el interés de su público. Hable para que los demás lo escuchen y haga pausas sólo cuando sea necesario; de lo contrario, puede provocar aburrimiento y se perderá la secuencia de su exposición.
- *Recuerde que los integrantes de su público pueden pensar. No piense por ellos*.
- *Utilice los tonos graves de su voz*. Esto causa impresión y refleja seguridad y éxito.
- *Hable con entusiasmo, sea original y dé ejemplos*. Esto hará más interesante su exposición.
- *Al preparar un discurso, escriba mucho y memorice poco, excepto anécdotas y citas*.
- *No tenga miedo a su público ni a expresar su propia opinión*.
- *No trate de cubrir mucho terreno*. Sea consciente de las limitaciones de tiempo y ajuste; la longitud de su presentación debe ser acorde con ello.
- *Cuide su postura*. Evite una total relajación o total tensión. Puede moverse caminando de un lado hacia otro, pero siempre atento a lo que dice, no en lo que hace. Coloque un pie un poco más adelante que el otro; apoyar el peso sobre el pie delantero resulta una posición cómoda. ¿Qué hacer con los brazos? Le sugerimos que los ponga a los lados, dejándolos caer con soltura, a menos que los utilice para gesticular y enfatizar algo.

Sugerencias para el desarrollo de habilidades en la comunicación de noticias desagradables

En ocasiones los directivos enfrentan situaciones difíciles tales como comunicar noticias desagradables (despidos, reajustes, resultados de evaluaciones de los trabajadores, etc.),

situación que puede desencadenar. A continuación se lista una serie de sugerencias que pueden ser de utilidad.

- Informar al trabajador sobre su situación laboral es un acto humano, ético y legal.
- No existe una fórmula; se trata de un arte y hay que desarrollarlo.
- Averiguar lo que el trabajador sabe, poniendo gran atención al escuchar.
- Dialogar haciendo énfasis en la empatía.
- Utilizar un lenguaje que el trabajador pueda entender, para lo cual deben evitarse los tecnicismos excesivos.
- Se debe tener cierta relación previa con el trabajador pues comunicar una noticia desagradable no es un acto único sino un acto gradual.
- Proporcionar la información necesaria y pertinente a los trabajadores.
- Al informar es preciso considerar el impacto emocional que puede generarse y acompañarlo en la búsqueda de opciones.
- Explicar previamente y con información explícita los motivos que inducen a tales resoluciones, muchas veces desagradables.



Ejercicio de autoevaluación 1

Recuerde algún conflicto en su área laboral suscitado por la comunicación y detecte en qué parte del proceso se inició. En grupo, propongan alternativas de mejora en la comunicación



Ejercicio de autoevaluación 2

Analice cómo se dan las funciones de la comunicación en su grupo de trabajo y reflexione acerca de cómo podría mejorarse.

Elabore un informe para entregar al profesor del curso. Le sugerimos utilizar el siguiente formato:

1. Descripción de las funciones de la comunicación y sus consecuencias.
   Expresión emocional.
   Motivación.
   Control.
   Informativa.
2. Delimitar el problema (situación prioritaria que se mejorará).
3. Formular un objetivo específico para llevar a cabo la mejora.
4. Proponer un plan de acción o procedimiento para alcanzar el objetivo.
5. Determinar cómo se sabrá que se alcanzó el objetivo.



Ejercicio de autoevaluación 3

Expresión de mensajes positivos

***a*)** Reflexione unos minutos acerca de los mensajes que se dice a sí mismo en las diferentes situaciones de la vida cotidiana (escuela, familia, amigos, pareja, trabajo). Elija los que quisiera expresarse de manera positiva y escríbalos.

***b*)** Durante una semana se dirá a sí mismo estos mensajes y registrará cómo se sintió. Al finalizar, reflexione acerca del mensaje que más le gustó y los que le gustaría decirse con frecuencia. Apóyese en la hoja de registro "Expresión de mensajes positivos".

Hoja de registro de expresión de mensajes positivos

Mensajes positivos que quiero decirme: ____

____

¿Cómo me sentí?	L	M	M	J	V	S	D

¿Cuál es el mensaje que más me gustó?
¿Cuáles me gustaría decirme con mayor frecuencia?



Ejercicio de autoevaluación 4

Collage Sentimientos

***a*)** Elabore un collage (puede utilizar plumones, gises, crayolas, revistas, plastilina, cartulinas, etc.) en donde represente uno de los sentimientos que con mayor frecuencia experimenta.

***b*)** Responda el cuestionario "Mis sentimientos".

***c*)** En grupos de tres personas, comparta los dibujos y el cuestionario. Busque diferentes formas constructivas para la expresión de esos sentimientos.

***d*)** Presente sus conclusiones en grupo.

(*continúa*)



EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN 4 (*continuación*)

Cuestionario "Mis sentimientos"

1. ¿Qué sentimiento representé en el collage?

2. ¿Qué consecuencias ha traído para mí y para los demás?

3. ¿Qué otros sentimientos experimento para conmigo y para con las personas que me rodean?

4. ¿Los expreso de manera adecuada o inadecuada?

5. Las maneras que mis compañeros y yo hemos encontrado para expresar constructivamente nuestros sentimientos son: ______________________________

____

____

____



EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN 5

Identificar las líneas de comunicación

1. Visite 10 empresas de diferente denominación social e identifique lo siguiente:
   - ¿Cómo es su estructura orgánica?
   - ¿Cómo se da el flujo de información?
   - ¿Cuáles son los estilos gerenciales de comunicación?
   - ¿Qué medios de comunicación interna tiene la empresa?
2. Analice la información obtenida.
3. Liste las ventajas y desventajas que tienen las formas de comunicación de cada una de las empresas y elabore un cuadro comparativo.
4. Seleccione dos empresas y elabore un plan o proceso de mejora de su comunicación.
5. Comente en grupos y exponga las conclusiones en plenaria.



Ejercicio de autoevaluación 6

Reaprendizaje de conductas asertivas

Lea los derechos asertivos y medite acerca de cuáles ha ejercido, cuáles le gustaría ejercer, cuáles no ha permitido que otros ejerzan, y qué acciones iniciará a partir de hoy para defender sus propios derechos y respetar los de los demás.

Derecho asertivo

1. El derecho de ser tratado con respeto y dignidad.
2. De tener y expresar los sentimientos y opiniones propios.
3. De ser escuchado y tomado en serio.
4. De juzgar mis necesidades, establecer mis prioridades y tomar mis propias decisiones.
5. De decir "no" sin sentir culpa.
6. De pedir lo que quiero, dándome cuenta de que también mi interlocutor tiene derecho de decir "no".
7. De cambiar.
8. De cometer errores.
9. De pedir información y a ser informado.
10. De obtener aquello por lo que pagué.
11. A decidir qué hacer con mis prioridades, cuerpo y tiempo mientras no se violen los derechos de otra persona.
12. A ser autónomo.
13. A tener éxito.
14. A aislarme y al descanso siendo asertivo.
15. A disfrutar.
16. A decir "sí".
17. A superarme, aun superado de los demás.



Ejercicio de autoevaluación 7

Habilidades en el arte de escuchar

Responda a los siguientes cuestionamientos con sinceridad, reflexionando en la forma en que realiza cada una de las acciones. Ponga una marca en el lugar que corresponda.

Habilidades de escucha	Excelente	Suficiente	Deficiente
***a*)** Veo a los ojos de mi interlocutor cuando éste me habla.			
***b*)** Pienso lo que voy a decir antes de hablar.			
***c*)** Hago preguntas o pido más información para aclarar las ideas que me están transmitiendo.			
***d*)** Expreso movimientos afirmativos.			
***e*)** Evito realizar otras actividades cuando me están hablando.			

(*continúa*)



Ejercicio de autoevaluación 7 (*continuación*)

f) Hago un resumen de lo que la persona me está comunicando con el fin de verificar si lo que escucho es lo que quisieron comunicarme.
g) Me abstengo de responder antes de que mi interlocutor termine su mensaje.
h) Escucho con la misma atención a personas de diferente sexo, edad, nivel económico y puesto en la empresa.
i) Analizo el mensaje que me están transmitiendo, escuchando atenta y empáticamente.
j) Cuando es necesario, tomo notas de algunos detalles significativos.

Comente sus respuestas en pareja. Busque la forma de convertir sus habilidades en excelentes.



ESTUDIO DE CASO

Mejorar las habilidades en la comunicación escrita

Revise las comunicaciones escritas de la empresa en la que labora y analice lo siguiente:

Si no existen errores sintácticos.
Si se respetan las reglas ortográficas y de puntuación.
Si los términos utilizados se comprenden.
Si el escrito contiene procedencia y destinatario.
Si tiene la información suficiente para cumplir su cometido.
Si el contenido de la información es precisa.
Si el escrito es legible y con espacios suficientes.
Si cumple con las tres C: claro, conciso y cortés.
Redacte de nuevo los escritos corrigiendo los errores detectados.

Bibliografía

Adler, R., J. Marquardt, *Comportamiento organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones*, McGraw-Hill, México, 2005.

Andrade, H., *Hacia una definición de comunicación organizacional*, Trillas, México, 1996.

Axley, S. *Communication at work. Management and the communication intensive organization*, Westport, Quorum Books, United States of America, 1996.

Baena, Guillermina, *Redacción práctica*, Editores Mexicanos Unidos, México, 1998.

Berelson, B. y G. Steiner, *Human behavior: an inventory of scientific findings*, New York, Harcourt Brace and World, United States of America, 1964.

Ceberio, M., *La buena comunicación, las posibilidades de la interacción humana*, Paidós, España, 2006.

Coon, Dennis, *Psicología*, International Thomson Editores, México, 1998.

Domínguez, M., G. Pellicer y M. Rodríguez. *Autoestima*, El Manual Moderno, México, 1988.

Franco, R. y A. Ochoa, *La importancia de ser una persona asertiva*, Boletín del Departamento de Administración Tlatocan núm. 7, Universidad de Guadalajara, CUCEA, México, 1999.

Goldhaber, Gerald, *Comunicación organizacional*, Diana, México, 1998.

González, M. y S. Olivares, *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano*, CECSA, México, 1999.

Hellriegel, D., J. Slocum y R. Woodman, *Comportamiento organizacional*, International Thomson Editores, México, 2004.

Ivancevich, J., R. Konopaske., M. Matteson, *Comportamiento organizacional*, McGraw-Hill, México, 2006.

Kinicki, A., R. Kreitner., *Comportamiento organizacional, conceptos, problemas y prácticas*, McGraw-Hill, México, 2003.

Martínez, A. y A. Nosnik, *Comunicación organizacional práctica: manual gerencia*, Trillas, México, 1998.

Mucchielli, A., *Psicología de la comunicación*, Paidós, España, 1998.

Robbins, Stephen, *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall, México, 2004.

Rodríguez, Darío, *Gestión organizacional*, Editorial Alfaomega, México, 2006.

Rodríguez, Mauro, *Comunicación y superación personal*, El Manual Moderno, México, 1988.

Verderber, Rudolph, *Comunícate*, International Thomson Editores, México, 1999.

Para comentarios dirigirse a:

Dra. Angélica Leticia Ochoa Ramos
angelica@cucea.udg.mx

Dra. Rita Guadalupe Franco García
rita.franco@cusur.udg.mx

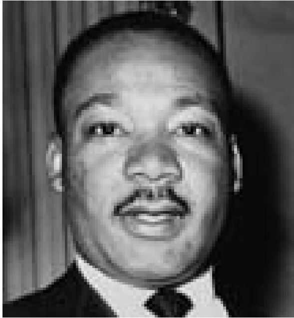
Capítulo 5

El que no es capaz de administrar el tiempo,
no es capaz de administrar nada.

Peter drucker

La gran línea divisoria ente el éxito y el fracaso se encierra en tres palabras: "no tuve tiempo".

Palabras de un hombre sabio



Martin Luther King

Activista estadounidense. Nació en 1929 y murió en 1968. Su activismo fue en protesta por la segregación racial. La no violencia fue la estrategia principal de resistencia, aunque participó en marchas donde la policía actuó de manera violenta y en las que fue arrestado varias veces. En 1964 le fue otorgado el Premio Nobel de la Paz. Administró su lucha para obtener mejores resultados, pues consideraba que no se podían cambiar las cosas de la noche a la mañana. Los frutos de su esfuerzo se vieron coronados varios años después de su muerte, durante los cuales distintos estados de la Unión Americana fueron eliminando de manera paulatina las prácticas de segregación racial.

Administración del tiempo

Berta Ermila Madrigal Torres

Objetivo del capítulo

Que el alumno adquiera habilidades que le permitan aprender a administrar su tiempo y el de su equipo de trabajo.

Administración del tiempo

La administración es un proceso muy particular que consiste en actividades de previsión, planeación, organización, ejecución, dirección y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados. En este proceso intervienen seres humanos y otros recursos; técnicas, materiales y el tiempo.

"¡Tiempo es lo que me hace falta!" "¡Es que no me alcanza el tiempo!" Es típico escuchar estas expresiones en boca de directivos de alto nivel. Cabe preguntarse: ¿Saben administrar su tiempo? ¿Administran sus actividades en el tiempo adecuado? ¿Qué tan eficientes son?

Tiempo

Para los griegos de la época clásica el tiempo era un dios: Cronos. *La Enciclopedia ilustrada Cumbre* lo define como la "relación que se establece entre dos o más fenómenos, sucesos, cuerpos u objetos". Mauro Rodríguez (1999) explica que para el ser humano el tiempo "es la vida que se procesa y se construye, se despliega y hacia el final se repliega".

La importancia del tiempo estriba en seis características

- *Igualitario*. Todos, pobres y ricos, tenemos la misma oportunidad de disfrutar el tiempo.
- *Inelástico*. No podemos recortar o ampliar el tiempo. El día tiene 24 horas.
- *Indispensable*. Para desarrollar cualquier actividad necesitamos tiempo.
- *Insustituible*. El tiempo no se puede reponer.
- *Inexorable*. El tiempo transcurre, suceda lo que suceda.
- *Invaluable*. El tiempo no tiene precio.

Administración del tiempo

Es el arte de hacer que el tiempo sirva para beneficio de las personas y de las sociedades, ya que el tiempo no existe en sí. Mauro Rodríguez (1999) afirma que la administración del tiempo es la administración de sí mismo, el manejo adecuado de los recursos de todo orden, pues no hay una sola realidad que se sustraiga al tiempo. Administrar el tiempo es administrar la vida; malgastar el tiempo es malgastar la vida.

La administración del tiempo es una forma de ser y de administrar la vida.

Manejo del tiempo

Uno de los elementos que tradicionalmente equilibra el balance entre trabajo, estudio y familia es el factor tiempo. Este elemento hace que nuestra vida se divida en un sistema de ejes, con cuatro tipos de relaciones:

- Importante-urgente (crisis, problemas, proyectos contra reloj).
- No importante-urgente (reuniones, llamadas, interrupciones innecesarias).
- Importante-no urgente (planeación, relajación necesaria, previsión).
- No importante-no urgente (cosas triviales, algunas llamadas, ocio, relajamiento excesivo).

Lo ideal es que se trabaje la relación importante-no urgente. En ésta se pueden conseguir más elementos que ayuden a equilibrar nuestras vidas, pero en la práctica hacemos que el tiempo la transforme en urgente, y entonces comienzan los problemas.

Para lograr mantener esta relación con sus características originales, el individuo debe conectarse con la misión que tenga, revisar sus roles, actuaciones o papeles que desempeña; ser lo suficientemente abierto para modificar las metas, organizarse a plazos más largos y ejecutar cada acción con integridad, lo que significa cumplir sus compromisos y estar en una constante evaluación.

Con el fin de enfocar los temas de la urgencia y la importancia con mayor efectividad, analizaremos a continuación la tabla 5.1, Matriz de administración del tiempo, que clasifica nuestras actividades en cuatro cuadrantes.

El cuadrante I representa lo que es *urgente*; se atiende a un cliente furioso, nos encontramos en una fecha tope, reparamos una máquina arruinada, nos sometemos a cirugía cardiaca o ayudamos a un niño que llora por haberse lastimado.

TABLA 5.1 Matriz de administración del tiempo

I. Urgente	II. No urgente
Crisis. Problemas. Plazos que vencen.	Preparación. Prevención. Clarificación de valores. Planeación. Construir relaciones. Relajación necesaria. Crecimiento interior.
III. Urgente pero no importante	**IV. No urgente ni importante**
Interrupciones innecesarias. Reportes innecesarios. Juntas irrelevantes. Algunas llamadas y correos. Asuntos menores de otros.	Trivialidades. Trabajo sólo por ocuparse. Algunas llamadas y correos. Actividades de escape. Correo irrelevante. Televisión excesiva. Relajación excesiva.

Fuente: (Adaptada). Stephen Covey, Merril A. Roger, Merril, Rebecca R., *Primero, es lo primero*, Paidós, México, 1996.

El cuadrante II incluye actividades que son *importantes pero no urgentes*. Es el cuadrante de la calidad, en el que planificamos a largo plazo, anticipamos y prevemos problemas, otorgamos poder a los demás, ampliamos nuestra mente e incrementamos nuestras habilidades mediante la lectura y el continuo desarrollo profesional. En este cuadrante visualizamos el modo de ayudar a nuestros hijos en sus problemas, nos preparamos para reuniones y presentaciones importantes o invertimos tiempo en las relaciones al escuchar de manera atenta y sincera. Al incrementar el tiempo que pasamos en este cuadrante, nutrimos y ampliamos el cuadrante I.

El cuadrante III es casi un fantasma del cuadrante I. Incluye las cosas que son *urgentes pero no importantes*. Es el cuadrante del engaño. El *ruido* de la urgencia crea una importancia ficticia. Sin embargo, las actividades reales, cuando son importantes, sólo son para el prójimo. Muchas llamadas telefónicas, reuniones y visitas inesperadas se encuentran en esta categoría. En realidad, pasamos mucho tiempo en el cuadrante III para satisfacer las prioridades y expectativas de los demás.

El cuadrante IV incluye las actividades que *no son urgentes ni importantes*. Es el cuadrante de la pérdida de tiempo. Por supuesto, no debemos permanecer allí todo el tiempo. Pero luego de sufrir los ajetreos y contrariedades que deparan los cuadrantes I y III, a menudo

nos escapamos al cuadrante IV para sobrevivir. El cuadrante IV no representa supervivencia sino deterioro.

Lo principal en la administración del tiempo

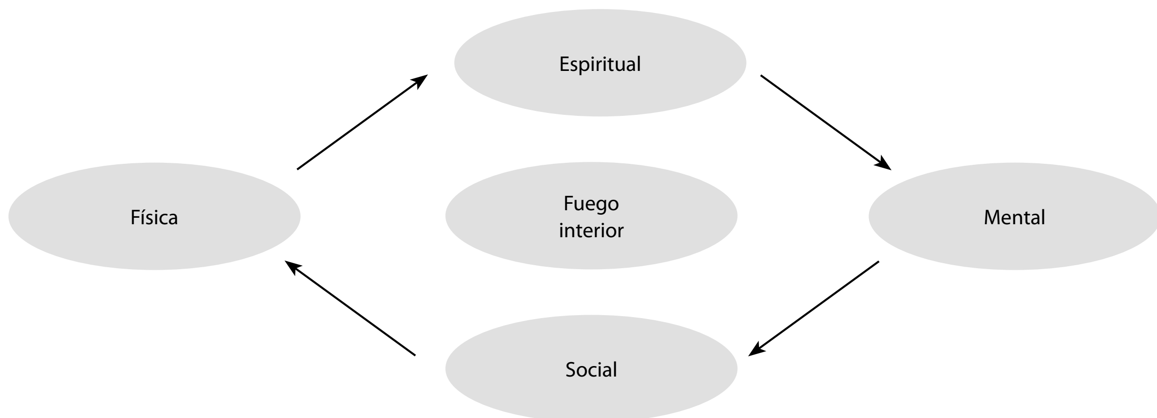
Lo primero son las cosas que el lector considera de más valor hacer, pues lo mueven en la dirección correcta y le ayudan a conseguir el propósito expresado en los estatutos de su misión y visión.

Identificar sus roles o papeles

Debe crear sinergia entre los roles que le toca desempeñar. Debido a que nuestros roles naturales surgen de nuestra misión y que cada rol es una responsabilidad, podemos afirmar que todo rol contiene cuatro necesidades: físicas (requiere o crea recursos), espirituales (conoce la misión y los principios), sociales (implica la relación con los demás) y mental (exige aprendizaje). Las habilidades del directivo radican en lograr el equilibrio en las cuatro áreas, como se muestra en la figura 5.1.

Seleccionar las metas del cuadrante II en cada rol

Le recomendamos fijar metas alcanzables a largo y mediano plazos. El término *contexto* nos recuerda que el liderazgo personal no consiste tan sólo en una vista a largo alcance, sino en una comprensión de amplio alcance. Asimismo, conviene llevar una lista de *quizás* y, finalmente, establecer metas semanales. Aquí pondremos en práctica cuatro habilidades humanas para administrar el tiempo adecuadamente.



Fuente: (Adaptada). Stephen Covey, Merril A. Roger, Merril, Rebecca R. *Primero, es lo primero*, Paidós, México, 1996.

FIGURA 5.1 Equilibrio y sinergia entre las cuatro necesidades.

- *Autoconocimiento*. Nos da la evaluación exacta de nuestra capacidad y el saldo de nuestra cuenta de integridad personal. Capacidad para crear integridad.
- *Conciencia*. Sincroniza la misión y los principios respondiendo a las preguntas ¿qué?, ¿por qué? y ¿cómo?
- *Voluntad independiente*. Permite realizar elecciones para trascender los antecedentes, el guión y las circunstancias.
- *Imaginación creativa*. Visualizamos, concebimos las posibilidades existentes más allá de la experiencia directa.

Crear un marco de toma de decisiones para la semana

Aquí se vincula:

- La urgencia con la importancia a largo plazo.
- Las necesidades percibidas con las necesidades fundamentales.
- Las tareas y actividades de la dirección.

La perspectiva de la semana que urge planificar o renovación (en un periodo para recrear y reflexionar) semanal y diariamente. A esto se le llama renovación equilibrada. Se necesita ver también el todo en todas las partes para apreciar el contenido en su justa dimensión dentro del contexto.

Ejercer la integridad en el momento de la elección

Es la prueba del carácter y las facultades. Algunos de los factores que influyen en el momento de elegir son:

- La urgencia (lo inmediato).
- El espejo social (lo agradable y popular).
- Nuestras expectativas.
- Las expectativas de los demás.
- Los valores profundos (lo que a la larga creemos importante).
- Los valores operacionales (lo que a corto plazo deseamos).
- Nuestro guión.
- Nuestro conocimiento.
- Nuestra conciencia.
- Nuestras necesidades fundamentales.
- Nuestros deseos.

Sin embargo, a final de cuentas, la elección deberá estar centrada en nuestros principios; por ello debemos preguntar con intención, escuchar sin excusas y actuar con valentía.

Evaluar

Permite cerrar el círculo. Nos otorga el poder para convertir nuestras semanas en una espiral ascendente de aprendizaje y vida. Algunas preguntas que ayudan a evaluar son: ¿Qué

metas alcancé? ¿Qué me capacitó para lograrlas? ¿Qué desafíos enfrenté? ¿Cómo los superé? ¿Fue el logro de esas metas el mejor empleo de mi tiempo? ¿Me impidió concentrarme en estas metas ver las inesperadas oportunidades para el mejor uso de mi tiempo? ¿Hizo el alcance de estas metas algún aporte a mi cuenta de integridad personal? Como consecuencia de mi elección, ¿empleé mi tiempo mejor de lo que había planeado?, entre otras preguntas que le permitirán realizar la autoevaluación de cómo administra su tiempo y con ello su vida.

Enfoques sobre administración del tiempo

Existen pocos textos sobre administración del tiempo. En la tabla 5.2 se presenta un resumen de los principales enfoques planteados por los teóricos de esta disciplina. En dicha tabla se explica en forma más detallada el enfoque de habilidades y potenciación.

Los enfoques sobre administración del tiempo tienen algún valor; todos representan una contribución importante. Pero si el paradigma básico de un enfoque es defectuoso o incompleto, su aplicación, por efectiva que sea, no brindará resultados óptimos. El hecho de que aun esforzándonos en la aplicación de alguno de estos enfoques no lograremos mejorar los resultados de modo significativo indica que hay un problema con el paradigma básico. Cada persona, al igual que el directivo, es diferente; adopte el modelo que se ajuste a sus necesidades.

Enfoque organícese (orden)

Este enfoque sostiene que la mayoría de los problemas concernientes a la administración del tiempo se deben al caos, a la falta de orden en nuestra vida. A menudo no podemos hallar lo que deseamos en el momento en que lo deseamos. En la mayoría de los casos la solución que se propone son los sistemas: sistema de archivo, sistema de bandeja de entrada-bandeja de salida, sistema de recordatorios, sistema de base de datos. Habitualmente el rasgo central de estos sistemas es la organización en cuatro ámbitos:

- *Organización de las cosas*: ordenar todo, desde el espacio de la oficina hasta el espacio de la cocina.
- *Organización de las tareas*: establecer el orden y la secuencia de los asuntos pendientes.
- *Organización de las personas*: especificar lo que usted puede hacer y lo que los demás pueden hacer, delegar, crear sistemas de seguimiento para mantenerse al tanto de lo que está sucediendo.
- *Tiempos y movimientos*: analice el proceso y flujo de sus funciones (¿cuál primero y por qué?).

Este enfoque no sólo es pertinente para los individuos sino también para las organizaciones. Cuando una empresa se encuentra en dificultades, es el momento propicio para reorganizar, reestructurar, movilizar y *actuar todos juntos*.

Ventajas. La organización ahorra tiempo y puede alcanzar una mayor eficiencia. Se economiza esfuerzo. La organización aporta claridad mental y orden.

Desventajas. El peligro consiste en que la organización se convierte a menudo en un fin en sí misma en lugar de ser un medio al servicio de fines importantes. A veces se dedica mucho tiempo a organizar, mismo que podría ser aprovechado para producir. Mucha gente que se ocupa en organizar cree que está consiguiendo que las cosas se hagan, cuando en realidad es posible que esté retrasando una tarea importante. Un exceso de organización ya no es una ventaja sino una desventaja. Si incurrimos en tal práctica podemos llegar a preocuparnos por minucias, a ser sobreestructurados, inflexibles y mecánicos. Esto puede sucederle tanto a una empresa como a un individuo.

Enfoque 101 (habilidades)

Este enfoque se basa en el paradigma según el cual administrar el tiempo es una habilidad (como hacer cálculos o manejar un procesador de palabras). Para desempeñarnos con efectividad en el mundo actual tenemos que dominar ciertas habilidades básicas, por ejemplo:

- Usar un planificador o una agenda de citas.
- Confeccionar listas de asuntos pendientes.
- Fijarnos metas.
- Delegar.
- Organizar.
- Priorizar.

La teoría sostiene que estas habilidades básicas representan una forma de alfabetización social necesaria para la supervivencia. La falta de habilidad para planificar, fijar metas o delegar puede tener un efecto perjudicial en una organización. Como parte de sus programas de desarrollo de recursos humanos, muchas empresas organizan cursos y recurren a cintas grabadas y folletos para enseñar las habilidades básicas a sus empleados.

Ventajas. Se logran algunas mejoras, sobre todo en lo que se refiere a las habilidades laborales valoradas por la empresa.

Desventajas. Como primer problema debemos mencionar la profundidad y la calidad de la capacitación. ¿Qué paradigmas fundamentales se enseñan? ¿Están relacionados con los principios correctos? ¿Difunden supuestos inexactos sobre la naturaleza de la vida y la efectividad?

Más que de la habilidad o la técnica, la calidad individual o empresarial depende de que tanto el carácter como la conducta estén en armonía con los principios correctos. Gran parte de la enseñanza que se imparte en la actualidad sobre administración del tiempo es una mezcla de técnicas y habilidades para ahorrar tiempo, apoyada en principios como la organización y la priorización. Pero pocas veces se capacita a la gente para aplicar estos principios adecuadamente. Las habilidades por sí solas no son la solución.

En la tabla 5.2 se resumen algunos enfoques sobre administración del tiempo, con el objetivo de que el lector vea lo que aporta cada enfoque, así como sus ventajas y desventajas.

TABLA 5.2 Enfoques sobre administración del tiempo

Enfoque y contribución	Ventajas	Desventajas
Organícese: orden.	Ahorrar tiempo. No se desperdician esfuerzos. Permite aumentar la productividad.	Se convierte en un fin más que en un medio para alcanzar fines importantes. Fomenta la ilusión de la productividad. No ayuda a lograr lo importante.
Guerrero: eleva la producción independiente.	Responsabilidad individual por el empleo del tiempo y los resultados. Permite disponer de tiempo libre de interrupciones para la acción independiente a corto plazo.	Fomenta una independencia extremada que puede llegar a la arrogancia. A menudo da lugar a que la gente se sienta ofendida. La gente se confabula para pagar con la misma moneda. Es ineficaz en el largo plazo.
Orden: compromiso y concentración.	Clarifica los valores. Crea un plan secuencial para el logro de las metas.	Crea la falsa expectativa de que el logro de las metas se traducirá necesariamente en calidad de vida. Produce un desequilibrio en la vida a causa de la concentración exclusiva del tiempo y la energía. Es poco flexible. Subordina todo al logro independiente.
ABC: priorización.	Impone orden y secuencia al logro.	La prioridad depende a menudo de la urgencia, de las circunstancias o de otras personas. No considera una respuesta segura ante el surgimiento espontáneo de auténticas prioridades de orden superior. No toma en cuenta las realidades extrínsecas que rigen la calidad de vida.
Instrumento mágico: potencialización.	Ofrece instrumentos que facilitan la comunicación, el seguimiento de progresos y resultados y la organización. Aumenta la productividad. Magnifica la capacidad individual. Permite producir bienes y servicios de alta calidad.	Crea la ilusión de que el poder reside en el instrumento. Restrictivo y antinatural. Fomenta el *hacer humano* y no el *ser humano*. A menudo se concentra en determinar día con día la prioridad de lo urgente.

(*continúa*)

TABLA 5.2 Enfoques sobre administración del tiempo (*continuación*)

Enfoque y contribución	Ventajas	Desventajas
Administración del tiempo: habilidades.	Desarrolla habilidades que facilitan el cumplimiento de los objetivos. Mejora el desempeño.	Crea la ilusión de que la efectividad depende de la habilidad. No hay uniformidad en la enseñanza, en lo que respecta a su calidad y a su orientación hacia el *norte verdadero*. Por lo general se concentra sólo en las habilidades que se consideran valiosas para la empresa.
Déjese llevar por la corriente: armonía.	Comienza a apartarse del paradigma de la urgencia. Crea un ritmo de vida que está más en consonancia con nuestros ritmos naturales.	Carece de las ventajas de los enfoques más orientados a los objetivos. Carece del equilibrio propio de un enfoque más integrado. Está en desacuerdo con los valores representados por la actitud de cumplir compromisos asumidos respecto de otras personas a través de citas, programas de actividades y cierta clase de productividad secuencial.
Restablecimiento: autoconciencia.	Ayuda a identificar la naturaleza y el origen de los hábitos disfuncionales relativos a la administración del tiempo.	No ofrece una solución unificada. Es incompleto: la autoconciencia por sí sola no crea calidad de vida. Se centra en un aspecto muy limitado. Se centra en el pasado y no en el futuro.

Fuente: (Adaptada). Stephen Covey, Merril A. Roger, Merril, Rebecca R., *Primero, es lo primero*, Paidós, México, 1996.

Los enemigos del tiempo

Administrativamente, se le llama enemigos del tiempo a todas aquellas interrupciones, actitudes, ruidos o sistemas deficientes que roban el tiempo o perjudican a la planeación de éste. En la tabla 5.3 se presentan los principales enemigos del tiempo.

Ladrones del tiempo del directivo

Los ladrones del tiempo son aspectos que roban y despojan del tiempo al directivo para realizar lo planeado, así como a su equipo de trabajo. A continuación se presentan los aspectos que se convierten en ladrones del tiempo del directivo.

- Planeación deficiente, ya sea porque los objetivos no quedan claros o porque falla su distribución en las cuatro categorías: inmediatos, a corto, mediano y largo plazos.

TABLA 5.3 Enemigos del tiempo

Externos	Internos
Interrupciones del teléfono.	No saber decir *no*.
Interrupciones por visitas inesperadas.	Querer acaparar actividades por no saber delegarlas.
Urgencias.	Sobreestimar las propias capacidades.
Mobiliario incómodo.	Subestimar las propias capacidades.
Incapacidad de los subalternos.	Aplazar, dejar las cosas para después.
Falta de información adecuada.	Indisciplina en el cumplimiento de los propios planes.
Exceso de reuniones.	Confusión y desorden en la propia oficina.
Liderazgo deficiente.	Falta de motivación; indiferencia.
Trámites excesivos (burocracia).	Tensión y preocupaciones.
Ruidos y distracciones visuales.	Obsesión por lo trivial, meticulosidad.
Sistemas de comunicación deficientes.	Inconstancia, hábito de dejar tareas inconclusas.
Internet.	Cuando navega sin un fin.

Fuente: Mauro Rodríguez Estrada, *Administración del tiempo*, El Manual Moderno, México, 1999.

- Jerarquización insuficiente de prioridades.
- Incapacidad para decir *no*, fuente, a su vez, de múltiples interferencias extrañas.
- Poca habilidad en el manejo de las interrupciones.
- Resistencia a delegar, o no saber cómo hacerlo en forma adecuada.
- Falta de motivación y disciplina del directivo y de su equipo.
- Abarcar mucho y apretar poco (empeño en hacer demasiadas cosas al mismo tiempo).
- No saber decir *no.*
- Apoyo secretarial ineficiente.
- El Internet mal utilizado.
- Consulta de páginas web sin metas.

El uso del tiempo es fundamental para el directivo y el ejecutivo por cinco poderosas razones que no deben olvidarse:

1. El directivo tiene que alcanzar la eficiencia y obtener resultados.
2. El directivo es responsable no sólo de su propio tiempo, sino también del tiempo de otros, principalmente de sus subalternos.
3. El directivo tiene mayor compromiso y responsabilidad que todo su equipo.
4. El directivo es la guía o líder a seguir; por lo tanto, tiene que pregonar con el ejemplo.
5. El directivo tiene que saber las 24 horas del día todo lo que sucede en su empresa.

Mitos acerca del tiempo

Mauro Rodríguez (1999) describe varios mitos que el directivo maneja para justificar la falta de administración del tiempo, mitos que se convierten en ladrones del tiempo del directivo.

El mito del activismo. "El ejecutivo más lleno de trabajo es el más eficiente." Se repite la ironía del caminante que, al perder la ruta, redobla el paso y se agita más... para no llegar a ninguna parte.

El mito del centralismo. "Cuanto más alto sea el nivel en que se manejen los asuntos, tanto mejor." Se regatea la delegación, y se pretende hacer las cosas uno mismo *para estar en todo*: invadiendo puestos, aplastando personalidades y matando motivaciones.

El mito de los datos completos. "Hay que aplazar las decisiones hasta haber recopilado *todos los datos*." Lo que sucede es que no se decide a tiempo, o no se decide.

El mito de la energía en el desempeño laboral. "Los resultados son directamente proporcionales al volumen de trabajo invertido." Se centra el interés en *trabajar más* en vez de *trabajar mejor*.

El mito de la solución de problemas. "Hay que analizar el empeño y esfuerzo para encontrar soluciones a los problemas que, por puesto, ya conocemos." Se pasa por alto que en el manejo de problemas lo básico y anterior a la búsqueda de soluciones son los *planteamientos* correctos, tan difíciles de lograr.

El mito de la simplificación. "Hay que ahorrar tiempo a través de soluciones sencillas y fáciles." Se regatea el tiempo que se debe emplear en asuntos difíciles, tratándolos de manera superficial. De este modo uno se condena a repetir lo que salió mal.

El mito del tiempo enemigo. "El tiempo presiona al ejecutivo: se le echa encima." Así, el más precioso recurso queda convertido en estorbo y objetivo de defensa.

El mito de la puerta abierta. "El ejecutivo, jefe, directivo, debe estar siempre disponible para todo el mundo, listo para dialogar." Con ello se convierte en juguete de mil interrupciones y en interlocutor de quienes andan buscando cómo matar el tiempo.

Personalidad del ejecutivo que *sabe* administrar el tiempo

La personalidad del ejecutivo y directivo que tiene control de su tiempo es resultado de cómo actúa administrativamente con su equipo de trabajo. Sus características administrativas se detallan en la tabla 5.4.

TABLA 5.4 Causa-efecto de un ejecutivo y directivo que administra su tiempo

Característica	Acción
Persona organizada.	Es capaz de organizar a otros para el mejor aprovechamiento de sus aportaciones.
Persona decidida.	No toma una y otra vez los problemas y los asuntos. Los atiende una sola vez, sin desperdiciar el tiempo y demás recursos.
Idealista y realista.	Busca e imagina nuevas rutas y nuevos métodos, pero prevé los requerimientos de tiempo.
Persona empática.	Capta las necesidades y las reacciones de su personal y todos los seres humanos de su entorno.
Persona intuitiva.	Capta situaciones, aun las más complejas, como un todo y dentro de sus contextos.
Persona flexible.	Admite que se cometen errores.
Cree en la gente.	Sabe delegar con facilidad; no sucumbe a la tentación de actuar como el *hombre orquesta*.
Persona considerada.	Es considerada con el tiempo de los demás, sus necesidades, y respetuosa de sus intereses, derechos, etcétera.
Persona autocrítica.	Examina en forma periódica las cosas que se propuso hacer y las que se ha propuesto y no ha logrado.

Fuente: (Adaptado.) Mauro Rodríguez Estrada, *Administración del tiempo*, El Manual Moderno, México, 1999.

Reuniones de trabajo

Una reunión de trabajo mal planeada es uno de los principales motivos de la pérdida de tiempo. Tim Hindle (1998) menciona que perder el tiempo durante una reunión "significa el costo del directivo, más el de los asistentes", por lo cual el directivo tiene que organizar reuniones productivas. Bounds y Woods (1999) afirman que las reuniones son una parte importante del trabajo en equipo. Reunirse con regularidad para revisar avances, atender problemas, decidir medidas futuras que habrá que adoptar y tomar otras decisiones es la primera estrategia de la productividad, pero no se debe abusar de ella.

A continuación se citan algunos consejos para organizar las reuniones y que no sean una pérdida de tiempo, sino reuniones productivas.

1. Prepare una agenda de la reunión, que sea entregada previamente a los participantes, la cual debe contener:

   - *El propósito de la reunión,* fecha, hora, lugar, lista de participantes y material que deben llevar (si es oportuno).
   - *Los temas que se cubrirán*, con la cantidad de tiempo asignado a cada tema.
   - *Cómo se cubrirá cada tema*, discusión, intercambio de ideas, o presentación.
   - *Resultado esperado*, aquellos temas en los que debe lograrse algo específico.
   - *El propósito de la reunión*, fecha, hora, lugar, lista de participantes y material que deben llevar (si es oportuno).
   - *Los temas a cubrir*, con la *cantidad de tiempo* asignado a cada tema.
   - *Quién es responsable* de cada parte de la reunión.
   - *Cómo se cubrirá cada tema*, discusión, intercambio de ideas, o presentación.
   - *Resultado esperado*, aquellos temas en los que debe lograrse algo específico.

2. Si usted es el directivo que coordina la reunión, no olvide los siguientes consejos, con los cuales logrará no perder el tiempo y tener reuniones productivas.

   - Invite únicamente a los que pueden tomar decisión sobre el tema, ya sea en forma técnica o apoyo directivo.
   - Aborde primero temas rutinarios y directos que supongan decisiones fáciles.
   - Agende los temas controvertidos al final y con tiempo específico para su discusión.
   - Inicie a tiempo la reunión.
   - No espere a los rezagados y no haga un resumen cuando lleguen.
   - No tolere tácticas como discursos largos y no pertinentes de los asistentes, o interminables revisiones de los temas.
   - No pierda de vista el tiempo durante la sesión.
   - Asegúrese que se traten todos los puntos de la agenda en el tiempo asignado.
   - Postergue a asuntos varios los temas que surjan en la reunión y que no estaban agendados.
   - Recuerde a todos los acuerdos en la reunión con un memorando.



Ejercicio de autoevaluación

Estudio de tiempos y movimientos

Imagine que debe salir de casa a las 9:15 horas para hacer una serie de encargos y estar de regreso a las 13:00 horas. De la casa a la estación tarda un cuarto de hora. La receptoría de rentas cierra a las 10:00, la panadería abre a las 11:00, los comercios y el correo cierran a las 12:00. El recorrido deber ser a pie.

Los encargos y compromisos son los siguientes:

Llevar un par de zapatos al zapatero.
Recoger una máquina de escribir en el taller.
Llevar un traje a la tintorería.

(*continúa*)

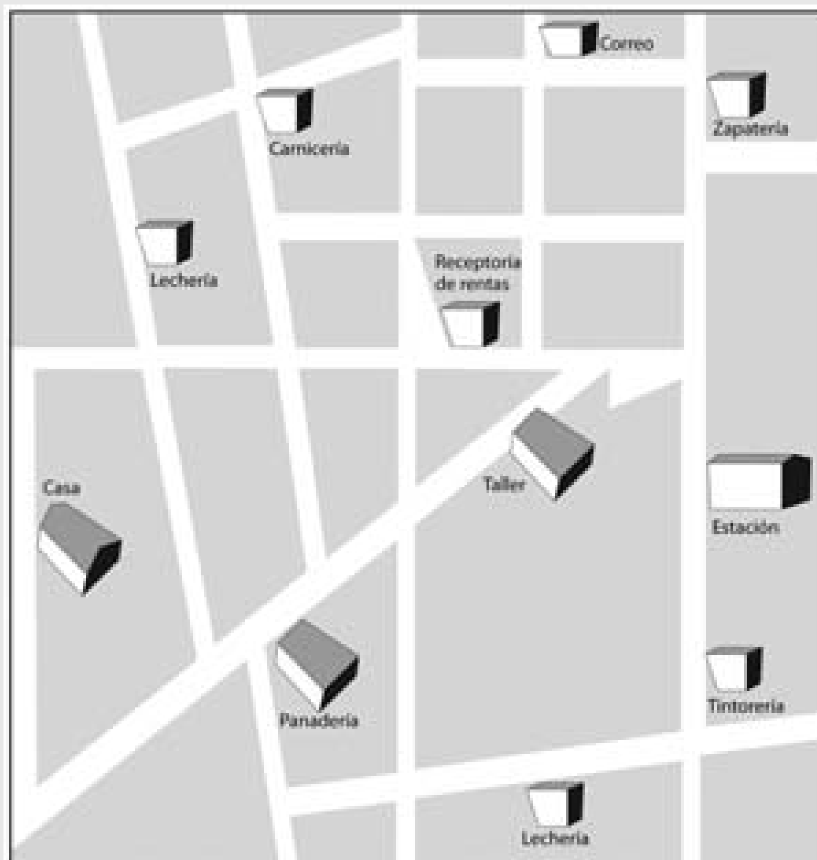


EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN (*continuación*)

Enviar una carta certificada por correo.
Pagar impuestos.
Comprar $20.00 de pan.
Comprar 1 kilogramo de carne.
Recoger a unos amigos en la estación a las 12:30 horas.
Comprar un libro.
Comprar mantequilla en la lechería.

El plano adjunto ubica los lugares donde debe realizar las diligencias. Señale con el número 1 el lugar al que conviene ir primero; con el número 2, el segundo, y así sucesivamente, hasta terminar todas las diligencias de modo que a las 13:00 horas esté de regreso en casa.

Cuando haya encontrado la solución, la discutirá en grupos (durante 20 minutos).



(*continúa*)



Ejercicio de autoevaluación (*continuación*)

Discusión

Se analiza la lógica de las respuestas y cómo debemos tomar en cuenta los hechos concretos para planificar nuestras acciones y administrar mejor nuestro tiempo.

Solución

1. Oficina.
2. Correo.
3. Zapatería.
4. Sastrería.
5. Librería.
6. Panadería.
7. Lechería.
8. Café.
9. Taller.
10. Estación.

Nombre: ____________________ **Edad:** ____________

Encuesta Flash

(Administración del tiempo)[1]

Instrucciones: Marque con una X su respuesta.	**Sí**	**No**
1. Normalmente llego a tiempo.		
2. Mantengo todos mis compromisos.		
3. Me las arreglo para hacer todas las cosas que tengo que hacer.		
4. En el último momento tengo que dejar a un lado muchas cosas.		
5. Cumplo con todos los plazos.		
6. Tengo tiempo reservado para mis asuntos personales.		

(*continúa*)

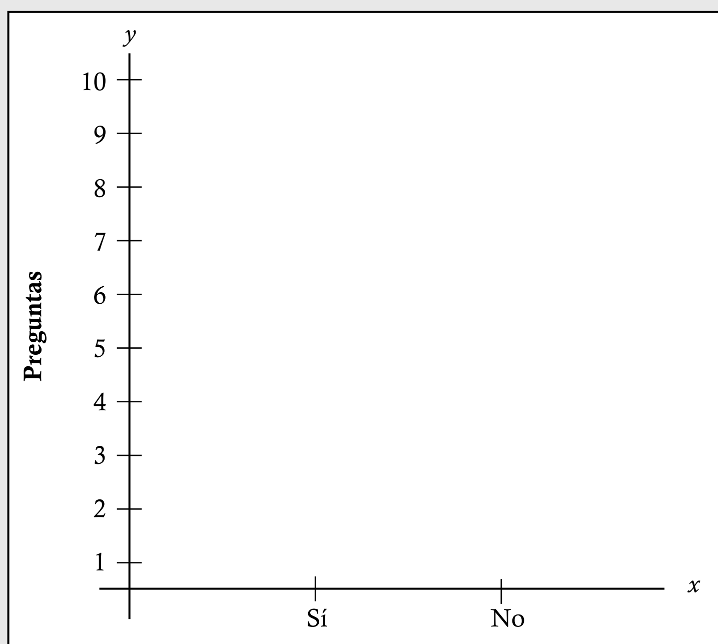
[1] http://www.monografias.com/trabajos38/administracion-tiempo/administracion-tiempo2.shtml#como, consultado el día 27 de septiembre de 2007.



EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN (*continuación*)

Instrucciones: Marque con una X su respuesta.	**Sí**	**No**
7. Estudio 2 horas diarias.		
8. Llevo algún cuaderno u horario dónde anotar las tareas que debo hacer.		
9. Incluye los fines de semanas, tiempo para estudiar .		
10. Dedico más de 8 horas descanso diario.		

Cantidad de Sí: ___________ **No:** ___________



Reflexión: ____

Después es necesario reflexionar acerca de las repuestas dadas al cuestionario y cómo se ha empleado el tiempo a lo largo de la semana, así como pensar sobre si se necesita o no cambiar algo para obtener más provecho del tiempo disponible.

Bibliografía

Bounds y Woods, *Supervisión*, International Thomson Editores, México, 1999.

Covey, Stephen R., Roger Merril A., Rebecca R. Cerril, *Primero, es lo primero*, Paidós, México, 1996.

Drucker, Peter F., *El ejecutivo eficaz*, Hermes, México, 1995.

Himdle, Tim, *La administración del tiempo*, Grijalbo, México, 1998.

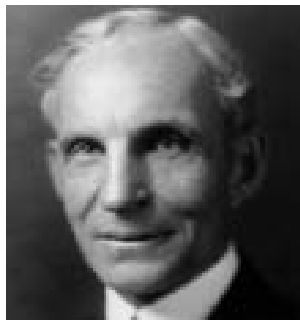
Rodríguez Estrada, Mauro, *Administración del tiempo*, El Manual Moderno, México, 1999.

Schisgall, Oscar, "Lo que vale una hora al día", *Selecciones del Reader´s Digest*, México, 2000.

Consultas en la web

Silva, Rossana, Características de un emprendedor que administra eficientemente su tiempo. http://www.monografias.com/trabajos38/administracion-tiempo/administracion-tiempo2.shtml#como, consultado el día 27 de septiembre del 2007.

Capítulo 6



Henry Ford

Industrial estadounidense. Nació en 1863 y murió en 1947. Estudió en escuelas públicas y trabajó como mecánico. A los 20 años, haciendo gala de creatividad, diseñó y construyó su primer coche, y a los 40 fundó la Ford Motor Company. Introdujo en su fábrica la técnica de la cadena de montaje y empezó a utilizar piezas intercambiables. Aunque no fue el creador de esas técnicas, sí las impulsó y aprovechó, de tal manera que aunque el precio de lanzamiento de su modelo T fue de 850 dólares, 11 años después lo pudo reducir a tan sólo 290 dólares. Es innegable su destacado papel en la evolución de la moderna economía industrial.

Creatividad

Rita G. Franco García y Angélica L. Ochoa Ramos

Objetivo del capítulo

Contribuir al desarrollo de la creatividad de las personas para que sean más abiertas, libres en el pensar y el actuar, espontáneas, imaginativas, sensibles y seguras de sí mismas en los diferentes escenarios en los que se desenvuelven; mediante el entendimiento de que la creatividad propia y de los demás es un proceso psicológico educable.

Introducción

La creatividad es una habilidad imprescindible para crecer, vivir, relacionarnos y desempeñar diversas actividades en la familia, el trabajo, la escuela, los amigos y la comunidad. Nos permite realizarnos; es una cualidad que se encuentra dentro del ser humano, y lo único que debe hacer es rescatarla.

Cuando hacemos algo en forma diferente de como lo hacíamos antes y nos da resultado, estamos usando la creatividad. De igual manera, al resolver un problema de modo que no sólo nos beneficie, sino que resulte de provecho para los demás, la creatividad adquiere una dimensión social trascendental.

Podemos asumir que gracias a que la creatividad existe en cada uno de los integrantes de las organizaciones, éstas pueden obtener de los individuos —independientemente del tipo de puesto que ocupen y, sobre todo, de los equipos humanos— ideas de mayor calidad y vitalidad.

En la actualidad, lo único invariable es el cambio. ¿Qué se necesita para ser un líder y poder guiar e influir

en las personas y los equipos de trabajo? Entre otras habilidades —y quizás ésta integra a las demás—, desarrollar la creatividad.

Una de las competencias fundamentales que debe poseer todo directivo actual para competir y alcanzar las metas personales, profesionales y de la organización es el pensamiento creativo, que incluye la capacidad de pensar tanto en el presente como en el futuro e iniciar mejoras con base en la evaluación de riesgos. También implica combinar información integrándola en situaciones y contextos diferentes, ofrecer soluciones novedosas a problemas, comprender el potencial de la organización y sus departamentos, así como propiciar el cambio y la adaptación al mismo.

En las páginas de este capítulo se analiza la importancia que la creatividad tiene en el ámbito de la dirección, la administración, la empresa y el desarrollo personal. También se menciona el proceso psicológico en la creatividad y el perfil de la personalidad creativa, así como la forma de nutrir y dejar aflorar la creatividad propia y la de las personas que nos rodean. Además, se explican algunas estrategias para evitar a los asesinos de la creatividad, y se dan sugerencias acerca de la manera de adoptarla como un estilo de vida.

Se incluyen actividades como cuestionarios, ejercicios, tareas y prácticas que le serán útiles para la reflexión y adquisición de nuevas habilidades, actitudes y conductas adecuadas para su desarrollo humano creativo.

A propósito, queremos compartir con usted esta frase de Confucio:

"*Me lo contaron y lo olvidé,*
lo vi y lo entendí,
lo hice y lo aprendí."

Creatividad... ¿cosa de genios?

Si bien no existe un concepto universal de creatividad, podemos mencionar que hay concordancia en los elementos que la conforman, los cuales han sido propuestos por diferentes estudiosos de la psicología.

La creatividad es entendida como un proceso de descubrimiento o producción de algo nuevo, valioso, original, útil y significativo, partiendo de informaciones ya conocidas; abarca la posibilidad de solucionar un problema conocido y descubrirlo en donde el resto de las personas no lo ven. Se da en diversos y heterogéneos escenarios, y no sólo beneficia al individuo que la genera sino también a la humanidad.

Mauro Rodríguez (1995) la define como la capacidad de dar origen a cosas nuevas y valiosas; la capacidad de encontrar nuevos y mejores modos de hacer las cosas. También afirma que "es la facultad de reorganizar de algún modo original los elementos del campo perceptivo. O dicho de otro modo, la facultad de estructurar la realidad, desestructurarla y reestructurarla en nuevas formas" (Rodríguez, 1993).

Los estudiosos de las organizaciones definen la creatividad como la habilidad de combinar ideas en una forma única o hacer asociaciones inusuales entre las ideas. Esto permite ver los problemas de diferente forma y, en consecuencia, identificar todas las alternativas viables (Robbins, 2004).

Para Hellriegel (2004) es la facultad de innovar y brindar soluciones novedosas a problemas, lo mismo que de iniciar el cambio y adaptarse a él. Incluye la opción de repensar

las posiciones en juego como respuesta a las exigencias cambiantes de la empresa a uno o más de sus departamentos.

Vigotsky (1994) afirma que la creatividad es una de las dos actividades básicas del hombre (una es la reproductiva, es decir, repetir y reproducir las ideas ya formadas con anterioridad, y la otra es la creadora), y se manifiesta en cualquier actividad en la que el hombre crea algo nuevo, ya sea un producto u objeto externo a él, o determinada forma de organización del pensamiento o de los sentimientos. Señala que gracias a la actividad creadora del hombre, éste es un ser proyectado hacia el futuro, un ser que crea y transforma su presente. Por otra parte, menciona que la creatividad existe en potencia en los seres humanos y que es susceptible de desarrollarse; está presente en cualquier persona que imagine, transforme y cree algo, sin que necesariamente sea un genio.

Para Howard Gardner, citado en Goleman (2000), el ser creativo significa hacer algo que, ante todo, esté fuera de lo común. Pero también debe tener bastante sentido, aunque se trate de algo poco acostumbrado, para que los demás lo tomen en serio; es decir, la manera en que es recibido un esfuerzo creativo marca la diferencia. Considera al individuo creativo como alguien que regularmente es capaz de resolver un problema, o a quien puede ocurrírsele algo original que se convierta en un producto valorado en un ámbito dado. La creatividad no es algo fugaz, que ocurra una sola vez; es un estilo de vida. Las personas creativas están siempre pensando en los ámbitos en que trabajan; viven sondeando, viven diciendo: "¿Qué es lo que tiene sentido aquí, y qué es lo que no tiene sentido?" Y si no tiene sentido, piensan: "¿Puedo hacer algo para cambiarlo?"

Como podemos observar, la creatividad existe en las personas, y algunas de ellas hacen contribuciones únicas y excepcionales a la sociedad; es decir, algunas poseen una creatividad ordinaria y otras, excepcional. Como señala Gardner (1995), así como la inteligencia es plural, también lo es la creatividad.

El mundo actual ha sido significativamente influido por actos creativos de personas excepcionales: Martin Luther King, cuya visión y táctica social no violenta cambiaron a su país; Mahatma Gandhi, líder político espiritual que desarrolló métodos innovadores de resistencia pacífica; Sigmund Freud, creador de la revolución psicodinámica y el análisis e interpretación de los sueños; Albert Einstein, quien encontró una nueva área de problemas donde se creía que todo estaba resuelto, lo que le llevó al descubrimiento de la relatividad y a hacer aportaciones científicas a la física, por las que obtuvo el Premio Nobel por sus revolucionarias reconceptualizaciones del tiempo, el espacio y la luz; Anne Sullivan, cuya creatividad residía en su pasión y en no darse por vencida, ayudó a Helen Keller, que era sorda, ciega y muda, a tener contacto con el mundo; y con los humanos; Pablo Picasso, quien manifestó su talento en la pintura desde muy temprana edad, fue inventor y explorador del cubismo, creador de un nuevo sistema simbólico, y aun en la vejez manifestó su dinamismo y energía creativa; Martha Graham, quien continuó transformando la danza moderna hasta los 96 años, a cuya edad murió; Erik Erikson, psicólogo que definió las etapas del crecimiento personal a lo largo de la vida y describió el triunfo de la última etapa como una "inmensa generatividad", lo que es un enfoque sabio y creativo de enriquecer a los demás, una afirmación de la vida ante la inevitable muerte. Luz María Ibarra creó y definió por primera vez el concepto de gimnasia cerebral en 1997, definiéndolo como un método de aprendizaje integral en el que se usa todo el cerebro en conjunción con el cuerpo.

La historia está llena de anécdotas relacionadas con creadores extraordinarios que no fueron escuchados por ser tratados como tontos o locos. Un ejemplo es el de Graham Bell, quien fue echado del despacho de un banquero cuando probaba el teléfono, ya que el banquero le dijo que se llevara su juguete a otra parte.

Está demostrado que estos personajes creativos participaron al menos en cinco tipos de actividades:

- Solución de un problema concreto.
- Propuesta de un esquema conceptual general.
- Creación de un producto.
- Un tipo estilizado de actuación. La actuación puede estar prescrita de diversos modos, pero siempre existen oportunidades para la innovación, improvisación e interpretación. El estado del cuerpo y las exigencias del momento históricos circunscriben tales actuaciones.
- Una actuación de alto riesgo (Gardner, 1995).

Según Gardner (1995), toda actividad creadora surge, primeramente, de las relaciones entre individuos y el mundo objetivo del trabajo, y en segundo término de los lazos entre personas y otros seres humanos. Gardner menciona la interacción dinámica de los elementos del "triángulo de la creatividad", en el que la estructura necesaria para la actividad creativa se soporta en tres elementos básicos y en las relaciones entre ellos:

- La relación entre el niño y el maestro.
- La relación entre el individuo y el trabajo al que está dedicado.
- La relación entre el individuo y otras personas de su mundo.

La creatividad depende, pues, del conocimiento de un área particular de interés, y se manifiesta en diferentes formas dependiendo del momento sociohistórico y, sobre todo, de lo que se tiene adentro. Lo importante es conservar la curiosidad, el asombro y una actitud lúdica, sin importar la edad que se tenga. Existen investigaciones que demuestran la realización de trabajos altamente creativos hechos por adultos: "Cerca del 80% de las contribuciones creativas están completas para la edad de cincuenta años." (Ostrosky, 2000.)

Mediante investigaciones realizadas en las últimas décadas se ha demostrado que todos poseemos un potencial creativo fuerte y poderoso, que se va debilitando conforme adquirimos conocimientos estereotipados. Por fortuna, la creatividad puede restablecerse si se ejercita de un modo adecuado, con la realización de ejercicios y técnicas creativas, la adopción de una actitud más flexible y abierta ante los sucesos de la vida, así como con el uso de las capacidades cerebrales que poseemos, entre ellas, el pensamiento.

El *pensamiento creativo* utiliza el *pensamiento divergente* (caracterizado por la fluidez, flexibilidad y originalidad) para la solución creativa de problemas. Lo hace relacionando los estilos de pensamiento *inductivo* (va de hechos u observaciones específicas a lo general), pensamiento *deductivo* (parte de principios generales a situaciones específicas), *lógico* (ir de determinada información, con base en reglas explícitas, a conclusiones nuevas), *ilógico* (intuitivo, asociativo o personal), además de la *fluidez* (total de sugerencias que es capaz de hacer), *flexibilidad* (cambio de clase de usos posibles a otros) y *originalidad* (lo novedoso o inusual de las sugerencias).

Al solucionar problemas mediante el pensamiento rutinario existe una respuesta correcta; la dificultad reside en encontrarla. Para ello generalmente utilizamos el pensamiento *convergente* (líneas de pensamiento que convergen en la respuesta). Por el contrario; con el pensamiento divergente se desarrollan muchas posibilidades desde un punto de partida.

El pensamiento creativo suele tener una serie de fases. Aunque rara vez es tan ordenado, conviene tenerlas presentes.

Fases del pensamiento creativo

Las fases del pensamiento creativo son:

- *Orientación*. Consiste en definir el problema e identificar las dimensiones importantes. Implica un conflicto entre el individuo y su medio, la percepción de algo que la persona imagina o quisiera que fuera diferente de lo que es.
- *Preparación*. Aquí se provee de la mayor información posible relacionada con el problema. Hay que partir del conocimiento de lo que ya existe, incluyendo todos los factores que lo causan. Esto resulta de la observación sistemática, minuciosa y precisa; exige también la correcta evaluación de situaciones, circunstancias y dinamismos, de la influencia genuina por experimentar y la interpretación objetiva.
- *Incubación*. Reside en dejar por un momento el problema para que se relaje la censura de la razón crítica y se permita el trabajo libre del inconsciente.
- *Iluminación*. Por lo general la etapa de incubación termina con un *insight* o una serie de *insights*, es decir, se encuentra la respuesta o respuestas al problema; equivale a salir del túnel a la luz.
- *Verificación*. Consiste en probar y evaluar críticamente la solución obtenida; de no ser acertada, hay que regresar a la incubación. Es un ir y venir de las ideas a los hechos y de los hechos a las ideas.
- *Comunicación y difusión*. Es dar a conocer las nuevas ideas; la creación se consolida y vive en la sociedad independientemente de su creador.

Coon (1999), basado en la opinión de diversos autores, menciona que las personas creativas comparten ciertas características:

- Las personas creativas por lo general tienen un rango de conocimientos e intereses mayor al promedio, y pueden combinar ideas de varias fuentes con más fluidez.
- Están abiertas a la experiencia. Aceptan pensamientos irracionales y son desinhibidas en relación con sus sentimientos y fantasías.
- Disfrutan del pensamiento, las ideas, los conceptos y las posibilidades simbólicos.
- Están más interesadas en la verdad, la forma y la belleza que en el reconocimiento o el éxito.
- Su trabajo creativo es un fin en sí mismo.
- Valoran la independencia y prefieren la complejidad.
- Son poco convencionales y conformistas, sobre todo en su trabajo; por lo demás, no tienen personalidades particularmente inusuales, extravagantes o raras.

Características de la persona creativa

Rasgos generales

- Originalidad.
- Fluidez verbal.
- Inteligencia relativamente alta.

Habilidades de pensamiento

- Usa metáforas al pensar.
- Toma decisiones flexibles.
- Usa categorías amplias.
- Hace juicios independientes.
- Utiliza imágenes mentales.
- Puede afrontar la novedad.
- Piensa lógicamente.
- Puede romper los esquemas mentales.
- Encuentra orden en el caos.

Estilo de pensamiento

- Desafía las suposiciones, pregunta *por qué*.
- Busca la novedad y las brechas en el conocimiento.
- Extrae ideas nuevas del conocimiento existente.
- Prefiere la comunicación no verbal.
- Disfruta la visualización.
- Encuentra la belleza en los *buenos* problemas y en las soluciones elegantes.
- Aprovecha el azar.

Características de personalidad

- Está dispuesta a tomar riesgos intelectuales.
- Persistencia en la solución de problemas.
- Es curiosa e inquisitiva.
- Está abierta a experiencias nuevas.
- Se embebe en tareas interesantes.
- Disciplina y compromiso en el trabajo.
- Gran interés espontáneo en el trabajo.
- Incomodidad con las reglas y los límites impuestos por otros.
- Busca competencia y desafíos.
- Reflexiva y preocupada.
- Tolera la ambigüedad.
- Tiene una amplia gama de intereses.
- Juguetea con las ideas.
- Valora la creatividad y la originalidad.
- Es intuitiva.

Otra característica que debe poseer es tener una autoestima alta, lo que le permitirá tomar riesgos y transitar por caminos desconocidos.

Se puede ser más creativo si se aprende a cultivar y fortalecer el potencial personal; para ello, más adelante se presentan algunas sugerencias que, de acuerdo con nuestra experiencia y con una revisión bibliográfica científica, le serán de utilidad.

¡Al rescate del espíritu creativo!

Para estimular el espíritu creativo que todos llevamos dentro existen varias tácticas que pueden ejercitarse cotidianamente:

- *Formúlese las preguntas qué, por qué, para qué, cuándo, cuánto, cómo, dónde* y *quién*.
- *Conózcase a sí mismo*. Tener conciencia de sus propios intereses, objetivos, habilidades, limitaciones y estímulos le permitirá percibir y explotar su propio potencial creador. Tener confianza en usted y en lo que hace le permitirá dar pasos seguros y, sobre todo, tener entusiasmo y amor y disfrutar sus actividades.
- *Amplíe sus horizontes*.
  - *a*) Lea y piense acerca de otros temas que generalmente no son de su interés.
  - *b*) Recabe y archive ideas que le parezcan interesantes.
  - *c*) Practique el arte de saber escuchar.
- *Cultive su propio quehacer*.
  - *a*) Recurra a todas las fuentes posibles para mantenerse informado.
  - *b*) Descubra los puntos clave de un problema.
  - *c*) Cuestiónese todas las suposiciones planteadas respecto del problema que se analiza.
  - *d*) Valore todas las ideas, aun cuando éstas le parezcan inusuales.
- *Tenga una actitud asociativa*. Encuentre los factores comunes que ocurren en situaciones aparentemente dispares a través de ejercicios de analogía.
- *Puntualice*. Establezca con claridad los límites verdaderos del problema y analícelo enumerando las variables que lo conforman.
- *Asuma una actitud crítica, cuestionando el porqué y el porqué no de las cosas y atreviéndose a ser ingenuo*. Que lo conocido no lo limite.
- *Mantenga el sentido del humor*. Esto le permitirá que las ideas fluyan de una manera más libre y no descartarlas por descabelladas que parezcan. La risa contribuye a elevar la creatividad y la productividad.
- *Ejercite el análisis lingüístico*. Los antiguos gramáticos latinos decían que quien entiende bien las palabras, entiende bien las cosas.
- *Muévase por el mundo*. Conocer lugares, culturas y personas diferentes le permitirá ampliar sus esquemas.
- *Valore la ansiedad y el riesgo que vive cada día como un aprendizaje enriquecedor*.
- *Aplique el* benchmarking *en su vida*.
- *Realice actividades utilizando las técnicas de lluvia de ideas y* delphi.

- *Desarrolle la futurología*. El futuro es el reino de lo posible, imaginable e innovador. Imagine el porvenir de manera libre y creativa. Técnicas como la analogía, los juegos que combinan el azar y las habilidades, los ejercicios de simulación y la evaluación de los avances tecnológicos, entre otros, le serán de utilidad.
- *Vacúnese contra los inhibidores de la creatividad*.

Inhibidores de la creatividad

Existen presiones psicológicas que obstaculizan la creatividad, y que en la mayoría de los casos tienen lugar en las primeras etapas de la vida. Lo importante es reconocerlas y aprender a eliminarlas.

Inhibidores individuales de la creatividad

- Los estereotipos.
- La rutina.
- La resignación pasiva.
- El miedo a lo desconocido, que se traduce en resistencias al riesgo.
- El miedo a la frustración y a cometer errores.
- La saturación de estímulos sensoriales.
- La dependencia de los otros.
- La obsesión por el poder.
- El exceso de trabajo.
- La administración inadecuada del tiempo.

Inhibidores organizacionales de la creatividad

- *La vigilancia*. La observación constante cuando las personas están trabajando disminuye el impulso creativo y los deseos de arriesgarse.
- *El juicio de las acciones*.
- *El uso excesivo de recompensas*. Conlleva a la disminución del placer intrínseco de la actividad creativa.
- *La competencia*. Poner a los trabajadores en una situación desesperada de ganar o perder impide el progreso de su propio ritmo creativo.
- *El exceso de control*. Indicar exactamente cómo hacer las cosas provoca la sensación de que cualquier originalidad es un error y cualquier exploración una pérdida de tiempo.
- *Establecimiento de expectativas exageradas para el desempeño*.
- *Limitar el tiempo*.
- *Establecer metas numérica*s.
- *Ausencia de identificación con la organización*.
- *Falta de reconocimiento*.
- *Ausencia de verdaderos equipos de trabajo*.
- *Autoritarismo*.

La actividad directiva: una deliciosa aventura creativa

Yo soy aquel para quién están guardados los peligros, las grandes hazañas, los valerosos hechos.

Miguel de Cervantes Saavedra

El adecuado desempeño del directivo se basa en la concordancia entre las habilidades, actitudes, pensamientos y comportamientos orientados a descubrir oportunidades de progreso o desarrollo. Esto requiere una buena dosis de creatividad, que se logra mediante la modificación de los esquemas mentales, la flexibilidad en la apertura de los cambios y al propiciar que se exploren y manifiesten las potencialidades del equipo de trabajo.

En la actualidad, el directivo debe crear un ambiente de confianza y libertad en las organizaciones que permita a los trabajadores aportar ideas y hacer críticas, aun cuando éstas no resulten agradables. Para lograr un ambiente laboral creativo se requiere el entusiasmo y compromiso de la persona en su totalidad, debido a que la creatividad incluye los comportamientos y valores, lo consciente e inconsciente, y lo analítico e intuitivo de la persona.

Existen múltiples formas en las que la creatividad puede expresarse en el ámbito laboral, entre éstas crear e innovar productos, brindar un mejor servicio, innovar los procesos administrativos y financieros, e informar ampliamente a los trabajadores acerca de la situación económico-administrativa de la empresa.

Los esfuerzos coordinados de los dirigentes y de los empleados redundan en cambios de mejora en el lugar de trabajo, por ejemplo:

- Los directivos innovadores crean un clima que da poder a los trabajadores.
- Los trabajadores hacen valer sus capacidades a través de su desempeño laboral.
- Se valora, admira y respeta más el proceso de trabajo que el producto final.
- Se confía en que los empleados pueden aprender cosas nuevas.
- Se valora el desarrollo personal de los empleados.
- Se respeta y toma en cuenta la expresión de sus opiniones e ideas.
- La organización se considera como un organismo vivo e inteligente que necesita ser estimulado continuamente.

Cómo descubrir el espíritu creativo laboral

- *Reducir los niveles jerárquicos de la empresa*. Redunda en que los empleados asuman mayor responsabilidad y estén mejor informados.
- *Permitir la fluidez de las ideas y ser receptivo a ellas*. Que el trabajador haga preguntas y opine.
- *Poner en práctica las ideas*. Que exista congruencia en el decir y el actuar del directivo; que no se engañe al trabajador aparentando que se le escucha.
- *Enriquecer el trabajo*. Que permita el desarrollo individual, profesional y social.
- *Crear un ambiente físico estimulante*. Que permita tanto la activación como la relajación mental, que promueva las buenas relaciones interpersonales y que sea agradable psíquica y sensorialmente.
- *Fortalecer los equipos de trabajo*. Valorar la colaboración, la diversidad y la armonía.
- *Ser humilde y acercarse al trabajador*. Vencer la creencia de que el jefe lo sabe todo.
- *Dar libertad a los empleados de jugar y correr riesgos*.

- *Tomar decisiones valorando la intuición*. Confiar en la visión de su inconsciente, ya que organiza la información en ideas nuevas no anticipadas.
- *Buscar la armonía de los principios rectores del cerebro*. Cultivarlos para utilizar adecuadamente su reflexión y aprendizaje.

Principios rectores del cerebro

Buzan, Dottino e Israel (1999) mencionan que a pesar de la sorprendente complejidad del cerebro, sus respuestas están regidas únicamente por siete principios, y que cuando éstos trabajan en armonía generan la creatividad e innovación de forma natural. Estos principios son:

1. *El cerebro consigue la sinergia de la información, así que uno más uno es dos, o más*. Una idea genera otra idea, y otra idea genera otra idea, y así sucesivamente, ya que el cerebro combina y conecta el conocimiento existente con ideas nuevas para crear nuevas pautas de pensamiento. Se debe tener cuidado con el BEBS (basura entra, basura sale) y buscar el BEBC (bueno entra, bueno crece) hacia un resultado positivo.
2. *El cerebro es un mecanismo impulsado por el éxito*. Tipificar adecuadamente los objetivos que se persiguen con claridad, precisión y coherencia. Además, conviene ponerlos por escrito.
3. *El cerebro tiene la capacidad de imitar perfectamente las acciones*. Aprende de personas capaces o de otros modelos.
4. *El cerebro ansía plenitud; necesita rellenar los espacios en blanco*. Por tal motivo es conveniente hacer las preguntas adecuadas que propicien la búsqueda de la verdad en los trabajadores, así como no dar la información completa con el propósito de desarrollar la capacidad creativa de los trabajadores.
5. *El cerebro busca constantemente nuevo conocimiento e información*. Para fortalecerse, el cerebro necesita ejercitarse a través del conocimiento, con información nueva, ejercicios mentales difíciles y que representen un reto. Uno puede aprender lo que uno quiera.
6. *El cerebro busca la verdad*. Para el cerebro la verdad significa supervivencia, por ello investiga y busca la verdad. Al hablar con la verdad a los trabajadores se mantiene su confianza.
7. *El cerebro es tenaz*. Con la utilización de sus capacidades, seguirá esforzándose por conseguir el éxito independientemente de las probabilidades de lograrlo. Es esencial centrar la atención en un objetivo definido y no en los obstáculos.

Morcillo y Alcahud López (2005), explican las funciones de los hemisferios cerebrales haciendo referencia a los descubrimientos de Guilford y Sperry quienes indican que los hemisferios cerebrales no procesan las mismas informaciones sino que se reparten la tarea. En el hemisferio izquierdo se encuentra el pensamiento convergente, trabaja de forma lógica y racional; mientras que en el hemisferio derecho habita el pensamiento divergente, es intuitivo, procesa las informaciones no verbales, se interesa por las imágenes, sensaciones, emociones e informaciones especiales. Los dos hemisferios están especializados pero interconectados por el cuerpo calloso y la intervención de ambos es necesaria para que la creatividad surja y se materialice.

Resaltan la aportación de Buzan, quien señala que "no existen herramientas específicas divergentes o convergentes y sustenta que el mapa mental es una actividad para todo el cerebro, estimula simultáneamente la lógica y la fantasía. Se viaja a través de un mapa mental siguiendo ocho pasos: centrarse, iluminarse, liberarse, pensar rápido, romper fronteras, no juzgar, continuar en movimiento y permitir la organización.



Ejercicio de autoevaluación 1

Además sirve para…

Imagine 10 usos poco frecuentes y distintos del que comúnmente tiene cada uno de los siguientes objetos.

Puedo utilizar un libro también para...

Puedo utilizar una computadora también para...

Puedo utilizar una radiograbadora también para...

Puedo utilizar un clip también para...

Puedo utilizar una botella también para...

Puedo utilizar un lápiz también para...

Puedo utilizar un disco compacto también para...

Puedo utilizar una lata de aluminio también para...

Puedo utilizar un cortauñas también para...

Puedo utilizar un vaso de vidrio también para...



Ejercicio de autoevaluación 2

Visión del futuro

Piense 10 importantes consecuencias a futuro de cada una de las situaciones que se presentan a continuación:

¿Qué pasaría en México si todos tuvieran un nivel de estudio mínimo de preparatoria?

¿Qué pasaría en su empresa si las relaciones interpersonales continúan como están?

¿Qué consecuencias traería para los seres humanos la automatización total?

Se ha descubierto una vacuna triple contra el cáncer, el sida y la diabetes en humanos...

Se ha determinado la edad de jubilación laboral a los 80 años...

Se ejerce de forma real la igualdad de sexos en el mundo...



Ejercicio de autoevaluación 3

Anagramas

Forme todas las palabras nuevas que pueda, reacomodando las letras de cada una de las siguientes palabras.

Creatividad	Pimentón	Lotería	Motocicleta	Pájaro

Inténtelo con otras palabras.



Ejercicio de autoevaluación 4

Coincidir

Busque 10 palabras que...

comiencen con		terminen con
A		O
P		L
H		R
F		E
T		N
M		S
O		N
G		E
B		A
S		E



Ejercicio de autoevaluación 5

Perfil creativo

Revise la lista de las características de la persona creativa, seleccione cuáles posee, cuáles necesita desarrollar y cómo. Comparta sus reflexiones y enriquezca sus ideas con las aportaciones de los demás. Elabore su plan de acción.



Ejercicio de autoevaluación 6

Con la creatividad por dentro

Cierre sus ojos e imagine que está en un lugar tranquilo, confortable, con un clima agradable y escucha una música tenue. Piense en sus actos creativos cuando era niño, los juegos que inventaba, las tareas de la escuela, los dibujos, los paseos, sus pláticas sobre cómo veía el mundo, las preguntas que se hacía, las respuestas que encontraba, cómo se sentía cuando las personas fomentaban su creatividad. Disfrute esos momentos.

(*continúa*)



Ejercicio de autoevaluación 6 (*continuación*)

Ubique a las personas que contribuían al desarrollo de su espíritu creativo, cómo lo hacían, cómo se sentía y qué era lo que más disfrutaba. Regocíjese, nútrase de esas sensaciones que experimentó, y hágalas parte de usted en el presente.

Ahora, respire profundamente y cárguese de energía positiva. Está listo para redescubrir su potencial creativo. Abra lentamente los ojos, sintiéndose feliz, tranquilo y optimista.

Comparta su experiencia con el grupo.



Ejercicio de autoevaluación 7

Lo maravilloso de los sentidos

A partir de hoy cada día disfrute de permitirse desarrollar sus sentidos.

Observe el amanecer con todos sus elementos: la forma que tienen las nubes, el color del cielo, los árboles, el comportamiento de los pájaros.

Perciba el agua en las diferentes maneras en que entra en contacto con ella, en la extraordinaria cantidad de formas en que aparece en su vida: cuando se baña, riega las plantas, la bebe, en cubitos de hielo, en vapor. Disfrute su olor, observe sus colores, sus sabores, su movimiento, lo que siente cuando recorre su cuerpo, el ruido que hace, etcétera.

Seleccione una fruta; cómala lentamente utilizando todos sus sentidos; sea consciente de su figura, volumen, textura, color, olor, sabor y sonido.

Escuche música e identifique los diferentes instrumentos que se utilizan, sus ritmos y las sensaciones que experimenta.

Puede realizar estas actividades con su familia.

Invite a su equipo de trabajo a realizar estas actividades. Compartan sus experiencias.



Ejercicio de autoevaluación 8

De buen humor

Busque el lado simpático de las diferentes situaciones que se le presenten en la vida cotidiana: ría, sonría y vuelva a reír.

Vea películas cómicas que le hagan reír.

Platíquese chistes.

(*continúa*)



Ejercicio de autoevaluación 8 (*continuación*)

Dedique 15 minutos diarios, junto con su equipo, a compartir anécdotas agradables, divertidas y cómicas.

Elabore un proyecto creativo cuyo propósito sea desarrollar el buen humor en su área de trabajo.

Cree nuevas formas de fomentar el buen humor en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve.



Ejercicio de autoevaluación 9

Transite por rutas diferentes para llegar a su trabajo, escuela u hogar.

Escriba un ensayo de tres a cinco cuartillas acerca de la siguiente frase de Albert Einstein: "Una persona que nunca cometió un error, jamás probó nada nuevo."

Identifique un problema en su empresa; busque junto con su equipo de trabajo soluciones reales. Tenga presente en todo momento el desarrollo del espíritu creativo del equipo.



Ejercicio de autoevaluación 10

El cerebro creativo

Buzan, Dottino e Israel (1999) presentan esta prueba con la finalidad de desarrollar el liderazgo creativo.

Responda con *verdadero* o *falso* cada una de las siguientes acepciones:

( ) **1.** Su cerebro opera según el principio BEBS: "basura entra, basura sale".

( ) **2.** Es posible tomar una nueva idea y a partir de ella crear mil nuevas ideas.

( ) **3.** Puede conseguir todo aquello que su cerebro sea capaz de imaginar siempre y cuando disponga de la información adecuada.

( ) **4.** Los objetivos escritos le ayudan a centrar la atención de su cerebro en las acciones necesarias para alcanzarlos.

( ) **5.** Una forma rápida de aprender consiste en imitar a las personas de éxito.

( ) **6.** Si no dispone de toda la información sobre una determinada materia, su cerebro crea respuestas (acertadas o erróneas) para completar el cuadro.

( ) **7.** Su cerebro necesita ideas nuevas como alimento, al igual que su cuerpo necesita comida.

( ) **8.** Su cerebro busca la verdad en la información que recibe.

(*continúa*)



Ejercicio de autoevaluación 10 (*continuación*)

( ) **9.** Su cerebro está programado para ser tenaz en la búsqueda de resultados, siempre y cuando sepa lo que desea.

( ) **10.** Si suministra a su cerebro nueva información, funcionará mejor.

Puntuación. La respuesta correcta en todos los casos, salvo en la pregunta uno, es verdadero. Sume dos puntos por cada pregunta correctamente respondida. Si su puntuación es de 18 puntos o más, ¡felicidades!; continúe perfeccionando sus cualidades. Si su puntuación es inferior a 18 puntos, haga una reflexión sobre los siete principios rectores del cerebro y fortalezca las áreas en las que se encuentre más débil.



Ejercicio de autoevaluación 11

Imaginar el futuro

Junto con su equipo de trabajo, elabore un producto o servicio que sea novedoso y beneficie tanto a la sociedad como a su empresa. Recuerde las fases del proceso creativo.



Ejercicio de autoevaluación 12

El cerebro y sus amigos

Elabore una lista con todas las personas que están subordinadas a usted. Escriba cada semana una frase positiva a cada una de esas personas y entréguesela.

Elabore, junto con su equipo de trabajo, tres objetivos de la empresa que deseen alcanzar en el próximo mes, después tres acciones que vayan a realizarse para conseguir cada uno de esos objetivos. Utilice la lluvia de ideas en el grupo, aportando el menor número posible de detalles para generar nuevas ideas; esto animará a la mente de los demás a crear soluciones.

En esta semana elija una persona cuya forma de actuar no le agrade. Converse con ella y cuestiónese acerca de lo que le atrae de esa persona y qué puede aprender de ella.

Preséntese cada semana a una persona de diferente área y elabore una lista de cinco cosas que haya aprendido de cada una de ellas.

Dedique 10 minutos al día con su familia para conversar acerca de las *cosas buenas* que les han sucedido a lo largo del día.

Conozca la historia de las personas que admira, así como los reveses, fracasos y desánimos que tuvieron que superar para llegar al éxito.

Bibliografía

Buzan, Dottino, e Israel, *La inteligencia del líder*, Deusto, España, 1999.

Coon, Dennos, *Psicología*, International Thomson Editores, México, 1999.

Chibas, Felipe, *Creatividad + dinámica de grupo = ¿eureka!*, Pueblo y Educación, Cuba, 1993.

De Bono, Edgard, *El pensamiento lateral*, Paidós, México, 1992.

__________, *Seis sombreros para pensar*, Gránica y Vergara, Argentina, 1993.

Gardner, Howard, *Mentes creativas*, Paidós, España, 1995.

Goleman, D., P. Kaufman, M. Ray, *El espíritu creativo*, Javier Vergara, Argentina, 2000.

Hellriegel, D., J. Slocum, y R. Woodman, *Comportamiento organizacional*, International Thomson Editores, México, 2004.

Morcillo, P. y Acahud, M., "Creatividad que está en los cielos…", *Revista de Investigación en Gestión y Tecnología* número 30, España, 2005.

Morris, Ch. y A. Maisto, *Psicología*, Pearson, México, 2001.

Ostrosky, Feggy, *¡Toc, toc! ¿hay alguien ahí?*, Info Red, México, 2000.

Robbins, Stephen, *Comportamiento organizacional*, Pearson, México, 2004.

Rodríguez, Mauro, *Creatividad en la empresa*, Pax, México, 1993.

__________, *Psicología creativa*, Pax, México, 1995.

Vigotsky, L. S., *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*, Científica Técnica, Cuba, 1994.

Werner, Kirst y Ulrich Diekmeyer, *Desarrolle su inteligencia*, Mensajero, Colombia, 1980.

Para comentarios dirigirse a:

Dra. Angélica Leticia Ochoa Ramos
angelica@cucea.udg.mx

Dra. Rita Guadalupe Franco García
rita.franco@cusur.udg.mx

Capítulo 7



Winston Churchill

Político y escritor inglés. Nació en 1874 y murió en 1965. A la edad de 25 años fue elegido miembro parlamentario. Durante la Segunda Guerra Mundial y ya como primer ministro, luchó por conseguir la ayuda militar y económica de Estados Unidos. Cuando este país y la Unión Soviética entraron en la guerra en 1941, formó con ellos la "Gran Alianza". En 1953 recibió el Premio Nobel de Literatura. Durante los turbulentos años en que gobernó Inglaterra, tuvo que tomar decisiones significativas y difíciles que en muchos casos le atrajeron la antipatía e inconformidad de los ingleses, sin embargo, se le reconoce como uno de los más grandes estadistas del siglo XX.

Toma de decisiones, esencia de la dirección

Berta Ermila Madrigal Torres y Guillermo Vázquez Ávila

Objetivo del capítulo

Que el directivo conozca el impacto de la toma de decisiones, tanto personales como institucionales. Conocer el proceso de la toma de decisiones y saber cómo y cuándo tomar decisiones efectivas.

Introducción

Toda decisión es un dictamen, una elección entre varias alternativas. Una decisión es una alternativa compuesta de dos cursos de acción que probablemente se hallen a la misma distancia de la verdad.

Peter F. Drucker (1998) afirma que el directivo habituado a adoptar o tomar decisiones efectivas sabe que no parte de un hecho, sino que se parte de una opinión. El mismo autor menciona que una opinión no es más que una hipótesis, y, como tal, una cosa sin valor, a menos que se le contraste con la realidad.

Sólo en raras ocasiones, las decisiones que tomen los directivos llevarán a consecuencias únicas que se conozcan con certeza por anticipado. En incontables situaciones los directivos enfrentan un serio problema: se les pide elegir entre dos o más rumbos alternativos de acción en un momento en que las consecuencias resultantes no pueden ser previstas con certeza porque dependen de la naturaleza de algún evento futuro, sobre

el que no tiene control quien toma la decisión; bajo estas circunstancias es difícil tomar una decisión racional.

Al respecto cabe citar varios ejemplos. El fabricante debe decidir entre introducir un nuevo proceso de producción o continuar con el anterior, pero también sabe que las consecuencias en las utilidades de cualquiera de estas decisiones diferirán, dependiendo de si los precios a futuro del petróleo (o de salarios futuros) son altos o bajos. El gerente de mercadeo cuyo consejo es introducir un nuevo producto, o modificar la presentación, empaque o etiqueta de un producto anterior, sabe que las consecuencias de cualquiera de estas acciones dependen de niveles de demanda futura ahora desconocidos. El agricultor que debe elegir entre sembrar cultivos alternos sabe que algunos rendirán bien si la estación es fresca y seca, en tanto que otros lo harán si es cálida y húmeda.

Ejemplos como éstos se pueden multiplicar porque es probable que el resultado final de cualquier opción sea afectado por la casualidad y por la habilidad del directivo o empresario.

Toma de decisiones

Tanto en el ámbito personal como en el medio administrativo y directivo, todas las personas toman decisiones a cada momento, día a día, en cada fase de las etapas de un proyecto o un programa.

Toma de decisiones individual

Es el proceso durante el cual una persona debe escoger entre una o varia alternativas. En el proceso administrativo inicia en la primera etapa, que es la previsión.

En el contexto laboral, el directivo es la persona clave en relación con la toma de decisiones. Es el que por lo regular toma las decisiones u orienta a que éstas se tomen.

Siendo el proceso administrativo la forma en que se lleva a cabo la administración, su primera etapa es la previsión, la cual implica anticipación, ver hacia el futuro en cuanto a un proyecto o idea. Por lo tanto, es donde se define el objetivo, se investiga y se presentan alternativas para la decisión.

El método científico y la toma de decisiones

El método científico surgió a través del tiempo, a partir de la experiencia práctica y empírica de científicos en las diferentes disciplinas: astrónomos, químicos, físicos y biólogos, administradores e ingenieros, entre otros. Se reconoce a Sir Francis Bacon como el primero en describir formalmente el método hace más de cien años. La intención original fue tener una guía para la investigación en las ciencias físicas, pero el método se adapta fácilmente a cualquier tipo de problema y disciplina.

En la tabla 7.1 se presentan los pasos del método científico para resolver problemas tanto de ciencias exactas como de las ciencias en administración y sociales. En el proceso y las actividades para llevar a cabo el método científico, usted podrá observar que en cada fase o etapa se están tomando decisiones.

TABLA 7.1 Toma de decisiones y pasos del método científico

Pasos	Actividad
Observación.	Formular correctamente el problema; descomponer el problema
Definir el problema.	Proponer una tentativa de explicación verosímil y contrastable con la experiencia.
Hipótesis.	Derivar consecuencias de estas suposiciones.
Experimentación.	Elegir los instrumentos no metodológicos para realizar la investigación.
Comprobación.	Someter a prueba los instrumentos elegidos.
Generalización.	Obtención de los datos que se buscan mediante la contratación empírica.
Teoría.	Analizar e interpretar los datos recogidos.
Ley.	Estimar a la validez de los resultados obtenidos y determinar su ámbito de validez.

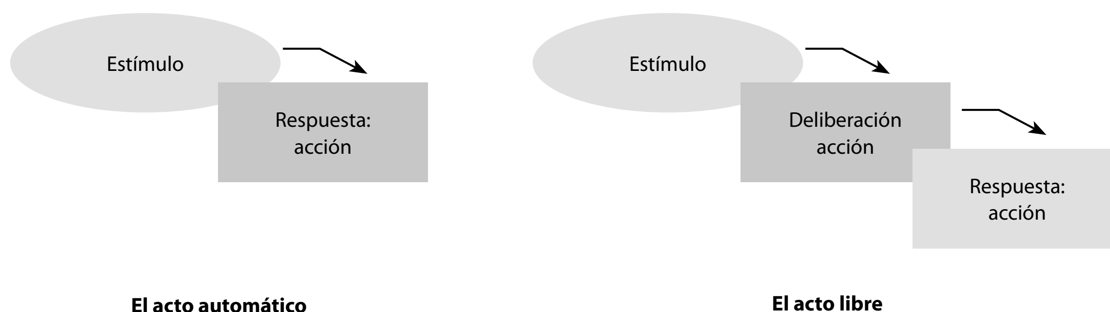
Fuente: Adaptación propia basada de Arias Galicia, 2007.

El proceso de toma de decisiones racional

¿Cómo debe actuarse al tomar una decisión? ¿Qué debe hacerse para tomar la mejor decisión? La aplicación del método científico es la respuesta a los cuestionamientos anteriores. En pleno siglo XXI, época del conocimiento, el uso de las nuevas tecnologías ha desarrollado varios modelos matemáticos para problemas específicos, que se pueden implementar en la toma de decisiones en el medio empresarial, gerencial y de gobierno para la toma de decisiones.

Naturaleza de la decisión

Según Mauro Rodríguez (2000), el origen de la palabra *decisión* puede aclarar sus aspectos más esenciales. Decisión (del latín *de-cidere*) es un término afín a incisión, precisión, preciso, conciso, circuncisión, cisura, cesura, inciso y occiso. Entraña la idea de "cortar o dejar". Por supuesto, es una metáfora. Supone que un individuo ante dos o más posibilidades, toma una y deja las otras.



Fuente: Mauro Rodríguez Estrada, *Manejo de problemas y toma de decisiones*, El Manual Modeno, México, 1988, p. 8.

FIGURA 7.1 Conductas en la toma de decisión.

Decisión no es lo mismo que conclusión, si bien a menudo ambas realidades se acercan tanto una a la otra que parecen coincidir. Pero la decisión es el término de un proceso de deliberación e implica directamente la *voluntad*, en tanto que la conclusión es el término de un raciocinio e implica *inteligencia*. La decisión es el polo opuesto a los mecanismos de un estímulo-respuesta que operan en los reflejos condicionados y que son más o menos automáticos; involucra la atención y diversas conductas racionales e irracionales (véase la figura 7.1).

Etapas del proceso decisional

Rodríguez Estrada (1998) señala: "Casi todos los especialistas en toma de decisiones coinciden que este proceso se desarrolla en seis fases, existiendo factores de comportamiento y ambiente que influyen en la decisión." Estos factores pueden ser el comportamiento organizacional de la empresa, el estilo del directivo o sus habilidades directivas.

El proceso de la toma de decisiones requerirá un tratamiento por separado que depende de quién decide: *a*) una persona, *b*) un grupo pequeño, o *c*) una organización compleja. También influirá en el impacto financiero de la decisión, y el impacto en los individuos o las personas (en quien toma la decisión y a quienes afecta). El directivo visionario y consciente del equipo de trabajo y el talento humano debe considerar primero el último punto, es decir, analizar las reacciones y posibles consecuencias de cada decisión en el comportamiento de sus trabajadores.

En este proceso, el directivo no debe descuidar ninguno de los elementos y fases que intervienen en la toma de decisiones (véase la figura 7.2).

Pasos del proceso de toma de decisiones

1. Se percibe y define un problema y la necesidad de tomar una decisión. En este sentido, quien decide será capaz de distinguir entre causas y efectos, y síntomas y problemas,

ya que de otra manera puede caer en manejos equivocados. El análisis del problema requiere máxima objetividad. El que decide debe tener en cuenta todos los antecedentes disponibles en la institución o empresa. Será capaz de precisar si se trata de un problema actual, si surgió recientemente, o si es fruto de desarrollos anteriores.

2. Después de analizar en forma el problema, se determina el resultado a que se desea llegar, pensando tanto en lo que sería ideal como en lo que es posible lograr en la situación concreta. A continuación se establecen los criterios con los que se juzgarán las soluciones que se propongan. Para ello es preciso obtener suficiente información, pues sin ésta la decisión sería casi una adivinanza.

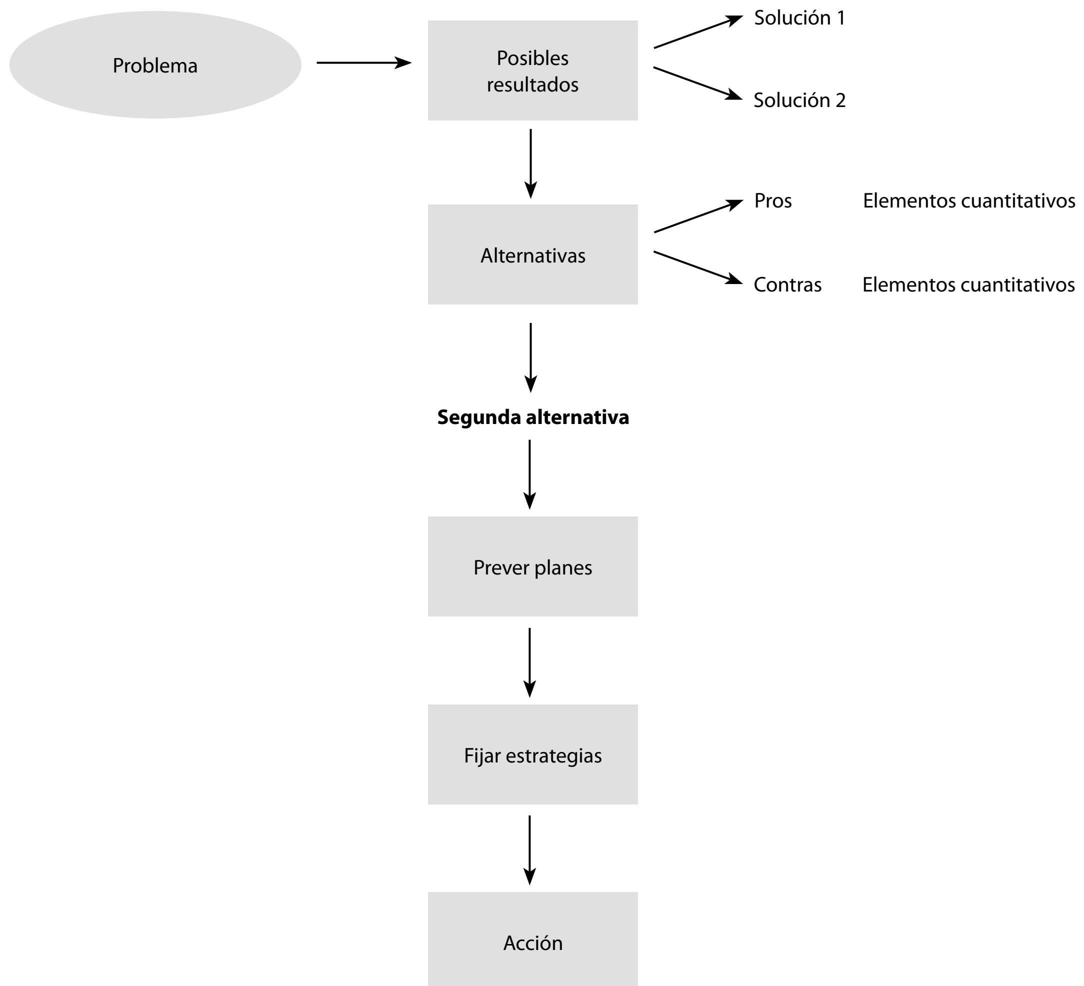


FIGURA 7.2 Esquema del proceso de toma de decisiones.

3. Luego de revisar en forma analítica la información válida y suficiente, se plantea el mayor número de decisiones para luego escoger las que se consideren viables. Tal vez se requerirán nuevos datos para poder calcular de antemano los resultados de cada una, las cuales se compararán con las normas fijadas. La experiencia, los conocimientos y el espíritu creador del directivo desempeñan un papel muy importante en la toma de decisiones. Lo importante es evitar la adopción de soluciones rutinarias, que sólo consiguen disimular y postergar el problema. Tales cualidades permiten también desechar ideas irracionales, que no satisfagan los objetivos y políticas de la empresa u organización. La tecnología moderna con que se cuenta en la actualidad será una herramienta de apoyo; en ningún caso reemplazará a una persona que toma decisiones.
4. Se elige la alternativa que elimine el problema, que a su vez será la que mejor satisfaga esas condiciones y se acerque más al objetivo ideal. Quien decide debe tratar de establecer pros y contras para cada alternativa, y, si es posible, introducir elementos cuantitativos (costos, resultados esperados, tiempo requerido, entre otros). La calidad de la decisión se basa en antecedente más objetivos, y está respaldada por experiencias comprobadas y juicios racionales. La adaptabilidad se refiere a cómo aceptan la decisión todos los que están involucrados en su puesta en práctica: superiores, colegas, subordinados, beneficiarios o usuarios de los bienes o servicios que genera la organización. Un aspecto muy importante en esta fase es que la elección de la alternativa se acompañe de una segunda selección para el caso de que aquélla no logre los resultados esperados o encuentre resistencia en su aplicación. El que decide debe ser capaz de prever con anticipación los problemas que puedan presentarse y, al igual que un estratega militar, introducir cambios en sus filas, de acuerdo con el comportamiento de sus huestes y las del enemigo en el campo de batalla.
5. Se elabora el plan de acción de la mejor alternativa; es decir, se fija una estrategia.
6. Se pone en práctica dicho plan. Esta última fase del proceso consiste en *traducir la decisión en acción*. Una cosa es determinar la decisión y otra que ésta se aplique y solucione el problema.

Tipos de decisiones

Existen dos tipos de decisiones: las programadas y las no programadas.

Tipo de decisión	Motivo que la origina
Programadas.	Decisiones repetitivas de rutina. Decisiones a través de procesos específicos establecidos por la organización.
No programadas.	Decisiones de momento, malas estructuras y nuevas políticas. Decisiones tratadas de acuerdo con los procesos generales de solución de problemas.

En toda organización se da la toma de decisiones por un esquema tradicional, pero también hay las que se deben tomar en relación con la tradición organizacional de la empresa y las modernas.

Decisión	Causa o motivo
Tradicionales.	Hábito. Rutina (procedimientos estandarizados de acción). Estructura. Políticas. Directrices. Metas. Programas. Normas y reglamentos.
Modernas.	Juicio, intuición, y creatividad. Reglas empíricas. Selección y entrenamiento de ejecutivos. Políticas. Directrices. Normas y reglamentos. Investigación de operaciones. Análisis matemático. Modelos. Simulación en computador. Procesamiento electrónico de datos.

Fuente: Adaptado de http://www.joseacontreras.net/admon/presadm_archivos/frame.htm, consultado 30 de febrero de 2007.

Uso de elementos cuantitativos en la toma de decisiones

Para la elección de una de las mejores alternativas es fundamental el uso de elementos cuantitativos. Con su uso se obtiene información suficiente para hacer la elección de la alternativa que mejor satisfaga esas condiciones y se acerque más al objetivo ideal. El que decide establecerá pros y contras para cada alternativa con la inclusión de variables objetivas (cuantificables). La calidad de la decisión se basa en antecedente más objetivos, elemento que brinda la lógica matemática. La decisión estará respaldada por experiencias comprobadas y juicios racionales, así como con datos estadísticos. A continuación se presentan dos ejemplos que sustentan el uso de los elementos cuantitativos en la toma de decisiones.

Medición de la productividad

La medición de la productividad puede ser bastante directa. Tal es el caso si la productividad puede medirse en horas-trabajo por tonelada de algún tipo específico de acero, o bien,

como la energía necesaria para generar un kilowatt de electricidad. Un ejemplo puede resumirse en la siguiente ecuación:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Insumo empleado}}$$

Por ejemplo, si las unidades producidas = 1 000 y las horas-trabajo empleadas son 250, entonces:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Horas-trabajo empleadas}} = \frac{1\ 000}{250} = \text{ 4 unidades por hora-trabajo}$$

La productividad de múltiples factores se calcula combinando las unidades de entrada, como se muestra a continuación:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salida}}{\text{Mano de obra + material + energía + capital + otros}}$$

Un ejemplo importante de la objetividad alcanzada al usar elementos cuantitativos en la toma de decisiones *vs.* juicios subjetivos es la que se presenta en el siguiente ejemplo.

Ejemplo

Una gerente de operaciones de un banco calcula la demanda que hay en las horas más saturadas de una instalación de autoservicio planeada como se indica. La gerente estudia dos opciones: *a*) qué capacidad se requiere para cubrir 90% de la demanda calculada en el "horario pico", y *b*) para satisfacer 120% de la demanda promedio calculada más 25% de margen para crecimiento. Suponga que cada caja puede atender 30 coches por hora.

a)

Número de automóviles	Probabilidad (%)	Acumulado (%)
0 < 50	5	5
50 < 100	55	60
100 < 150	30	90
150 < 200	10	100

En la columna de porcentaje acumulado, 90% de la demanda calculada es de menos de 150 automóviles. Por lo tanto,

$$\frac{\text{150 automóviles/hora}}{\text{30 autos/hora-caja}} = \text{5 cajas}$$

b)

Número de automóviles	Punto medio	Probabilidad	X • P(X)
0 < 50	25	0.05	1.25
50 < 100	75	0.55	41.25
100 < 150	125	0.30	37.50
150 < 200	175	0.10	17.50
			97.50

Valor esperado de la demanda = E(X) = Σ [X • P(X)] = 97.5 automóviles

Nivel base de capacidad = 120% (97.5) = 146.5 automóviles

Más un margen de 25%: 117 + 0.25 (117) = 146.25 automóviles

Por lo tanto,

$$\frac{146.25 \text{ automóviles/hora}}{30 \text{ autos/hora-caja}} = 4.87 \text{ cajas} = 5 \text{ cajas}$$

Conclusión. En ambas alternativas, el número de cajas sugeridas es cinco. Lo que refuerza esta decisión es el uso de conceptos como "demanda promedio calculada". Con el uso de herramientas de juicio cuantitativas se evita caer en toma de decisiones precipitadas, con lo que se incurre en gastos innecesarios.

Toma de decisiones en equipo

El directivo que sabe trabajar en equipo tiende a tener un estilo de mando democrático y toma decisiones en grupo. La toma de decisiones en grupo no significa que quien decide o representa al grupo se exima de su responsabilidad en la decisión; tal vez él es en última instancia directamente responsable, y la intención de discutirlo con colegas u otras personas relacionadas con el problema implica sólo el deseo de reunir el máximo de alternativas sumando las experiencias de diferentes personas.

Trabajar en equipo es útil cuando la suma de las aportaciones de los individuos que participan en el grupo es mayor que la que se lograría consultándolos en forma individual; esto se logra cuando se ha elegido bien a quién consultar. Por este motivo, el que decide debe proceder en forma muy racional al determinar a quiénes recurrirá en esta etapa de formulación de alternativas.

Barreras para la toma de decisiones efectivas

Existen varias barreras que impiden que la toma de decisiones sea la efectiva. A continuación se mencionan las más comunes.

1. Desconocimiento del tema. La ignorancia sobre lo que habrá de decidirse.
2. No aplicar o no respetar el proceso de la toma de decisiones, o quebrantar algún paso de dicho proceso.
3. Tomar la decisión en forma irracional.
4. Prejuicios psicológicos. Éstos pueden clasificarse en:
   a) Ilusión de control. Creer que se puede influir en las situaciones aunque no se tenga control sobre lo que ocurrirá.
   b) Centralismo. Querer controlarlo todo.
   c) Evaluación subjetiva sobre los hechos objetivos.
5. Efectos de perspectiva.
6. Falta de objetivad. La información no es la adecuada, o se evalúa y aplica la información en forma subjetiva.
7. Desestimar el futuro. Debe costearse a largo y corto plazos.
8. Presiones de tiempo. Esto implica tanto una decisión precipitada como tardar en decidir. Recuérdese que todas las organizaciones son cambiantes y el contexto económico impacta en el tiempo. Además, con los avances tecnológicos las empresas que los utilizan cambian constantemente. Pero ello implica una decisión.

¿Qué tácticas emplean las compañías de microcomputadoras en la toma de decisiones?

> En lugar de planear a largo plazo y con información futurista, trabajan con información actual, lo que también se denomina información de tiempo real, con lo que se consigue no generar retrasos.
>
> Son involucradas las personas más eficaces y eficientes para la toma de decisión dentro de la organización. Se basan en personas expertas en la materia y de mucha confianza, lo que les permite actuar con seguridad y rapidez. Valoran las distintas opiniones, estando conscientes de que cuando las diferencias no se resuelven, deben optar por la decisión final del jefe.

Aunque su organización no se dedique a las microcomputadoras, las estrategias que se implantan para tomar decisiones son estrategias que el directivo debe aplicar en su empresa.

Cualidades y aptitudes para el directivo que toma decisiones

La primera cualidad y aptitud que debe tener un directivo para tomar decisiones es ser apto, es decir, tener los conocimientos mínimos indispensables sobre lo que va a decidir. Esta cualidad se resume en cuatro aspectos: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas, que en conjunto brindan las herramientas y habilidades que requiere un directivo eficiente.

TABLA 7.2 Tipos de decisión

Tipología de la decisión	Alcance	Ejemplo
Según el sujeto que decide.	Decisiones individuales. Decisiones grupales.	Tomadas por una sola persona o grupalmente, según el caso.
Según el contenido de la decisión y el enfoque básico de quien decide.	Decisiones programables o programadas. No programables.	Resolver asuntos repetidos. Afrontar situaciones nuevas o inéditas.
Según las repercusiones que originan.	Decisiones sobre uno mismo. Decisiones sobre otros.	Ir al dentista. Un padre decide si su hijo entra a una escuela particular o a una del Estado.
Según el conocimiento de los datos y las circunstancias.	Decisiones en situaciones de certidumbre. Decisión en situaciones de incertidumbre.	Cuando el curso de acción lleva a un resultado ya conocido de antemano por el que decide. Cuando cada curso de acción, o uno de ellos, nos llevarán por caminos desconocidos.
Según el tipo de autoridad que las fundamenta, hay:	Decisiones técnicas. Decisiones ejecutivas .	Se apoyan en la competencia de un experto. Cuando nacen de un poder social, más bien que de la competencia de un experto.
Según el nivel jerárquico.	Decisiones operativas. Decisiones tácticas. Decisiones estratégicas.	Las que competen a los obreros y supervisores. Se manejan en el nivel de jefes de departamentos y directores de sección. La dirección general fija los objetivos y políticas generales de las instituciones.
Según la participación de los interesados.	Decisiones autoritarias. Decisiones por votación. Decisiones por unanimidad.	Las que son impuestas por un jefe. Cuando, al no llegar a un acuerdo, los interesados toman el parecer de la mayoría. Cuando todos coinciden en un mismo parecer.
Según su eficacia.	Decisiones buenas. Decisiones malas.	Cuando se producen los resultados deseados y previstos. En el caso contrario.

Fuente: Adaptación de Mauro Rodríguez Estrada, *Manejo de problemas y toma de decisiones*, El Manual Moderno, México, 1998.

Función de las matemáticas en la toma de decisiones

En la vida empresarial, en la administración pública y en el ambiente social, toda decisión que se tome tiene una causa y un efecto matemático. La solución del problema debe ser de naturaleza cuantitativa, o su causa y efecto tendrá un costo. No importa que la decisión en muchas ocasiones involucre actitudes o sentimientos. Por ejemplo, está comprobado que un equipo de trabajo motivado tiene mayor productividad (Madrigal y Arechavala, 1999), lo cual repercute en un mayor ingreso tanto para los trabajadores como para las empresas.

El lenguaje matemático es esencial en la toma de decisiones; es una herramienta imprescindible que le da la calidad de *universalidad* y que puede ser entendido sin importar el origen particular que la propuesta tenga. Una de las aportaciones fundamentales de la filosofía griega fue la representación simbolizada de la multiplicidad de objetos por medio de la numeración. En la escuela itálica, también llamada pitagórica, se hizo el análisis de los objetos utilizando la representación matemática mediante números.

Según Hegel (1995), las matemáticas desempeñan un papel muy importante en la toma de decisiones y están apoyadas por el método científico para abordar o solucionar problemas. Ante esta consideración surge el planteamiento de que las matemáticas se perfilan como un elemento básico en nuestros días. Sobre esto se puede afirmar que en la época actual todas las ramas del conocimiento humano necesitan utilizar las matemáticas cada vez en mayor medida.

El directivo debe tener presente en la toma de decisiones que las ramas del conocimiento se encuentran estrechamente relacionadas entre sí. Ya no es posible conocer exclusivamente sólo una de ellas. El ingeniero necesita saber economía para planear un conjunto humano o un complejo industrial; el arqueólogo debe saber física para determinar el objeto prehistórico, etc. López Medrano (1973) señala la importancia de que todos tengamos un conocimiento general de las ciencias, y en particular de las matemáticas, para poder desarrollar una actividad científica y ante los problemas profesionales y sociales.

Aunque Max Hermann (1989) sugiere que es necesario frenar el entusiasmo en lo que se refiere al uso de las matemáticas para explicar los fenómenos estudiados, en la toma de decisiones se indica:

1. Que de la forma en que se defina el contenido conceptual de los símbolos que se usan depende fundamentalmente el resultado de una deducción matemática.
2. Que por esta misma razón es posible que mediante una ecuación formulada para explicar un determinado fenómeno se compruebe *matemáticamente* la existencia de relaciones que no se encuentran en la práctica.
3. Que aun partiendo de premisas o supuestos exactos, toda deducción matemática no demuestra sino hechos que en sí no ofrecen ninguna clase de explicación acerca de sus relaciones de causalidad.
4. Que por esa misma razón el resultado de una deducción matemática debe ser analizado con un criterio adecuado a cada situación en particular, ya que su interpretación en sentido lógico puede conducir a conclusiones desacordes con la realidad.

Las matemáticas son una herramienta de apoyo para la toma de decisiones. Ninguna clase de tecnicismo matemático, por refinado que sea, podrá reemplazar la intuición y la habilidad directiva. La intuición y la habilidad del directivo no son sustituidas por un razonamiento matemático, pero éste le dará elementos para tomar una decisión más precisa.

Solución de problemas y toma de decisiones

La solución de problemas se puede definir como el proceso de identificar la diferencia entre el estado de cosas real y el deseado, y en la toma de acciones tendientes a resolver dicha diferencia. En el caso de problemas tan importantes como para justificar el tiempo y el esfuerzo de un análisis, el proceso de resolución de problemas implica los siguientes pasos:

1. Identificar y definir el problema.
2. Determinar el conjunto de soluciones alternativas.
3. Determinar el criterio o criterios que se utilizarán para evaluar dichas alternativas.
4. Evaluar las alternativas.
5. Elegir una alternativa.
6. Ponerla en práctica, es decir, implementar la alternativa seleccionada (la decisión).
7. Evaluar los resultados y determinar si se ha llegado a una solución satisfactoria.

La toma de decisiones se asocia con los primeros cinco pasos del proceso de solución del problema, por lo que el primer paso de la toma de decisiones es identificar y definir el problema. La toma de decisiones termina al seleccionar una alternativa, que es el acto de tomar la decisión (véase la figura 7.3).

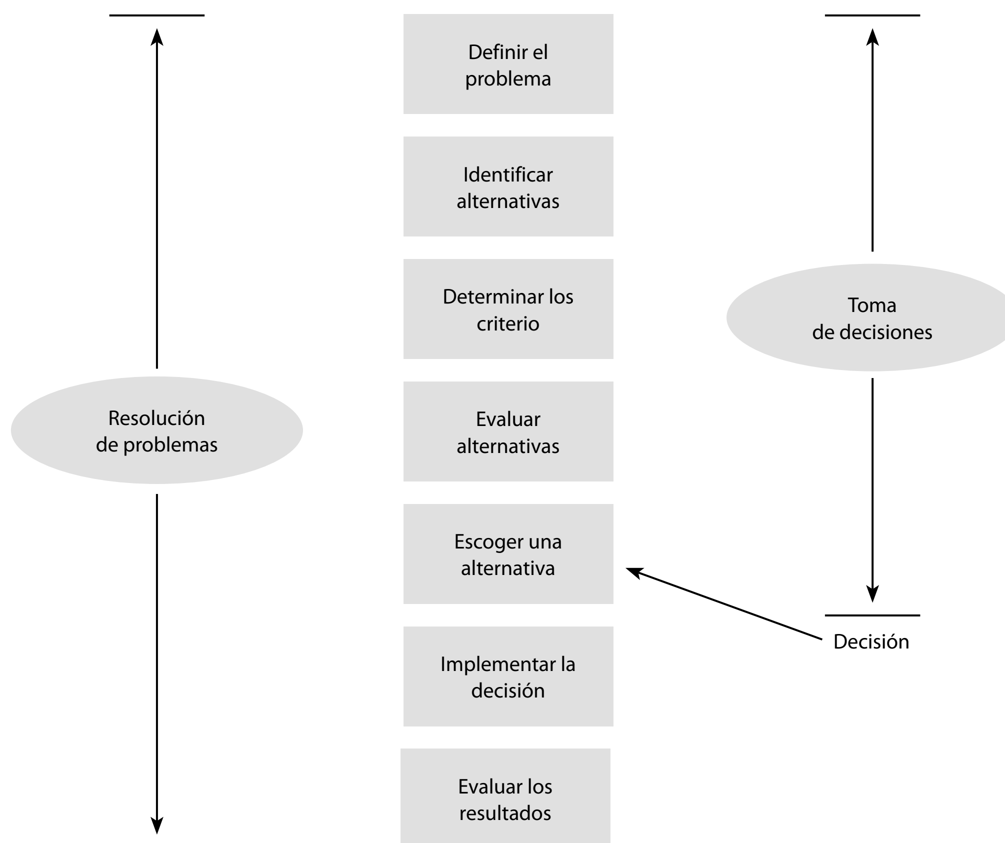
Toma de decisiones y teoría de la decisión

Siempre que se toman decisiones en un contexto de incertidumbre están presenten ciertos elementos idénticos; es útil concentrar sistemáticamente la atención en esos elementos cuando se busca la solución a un problema.

En el lenguaje de teoría de la decisión, quien toma decisiones debe hacer una elección entre varias *acciones* exclusivamente. Así, se debe hacer una lista completa de acciones que se simbolizan A_1, A_2,…,A_n. Por ejemplo, puede solicitársele a un ejecutivo que fabrique y venda un nuevo producto y que tome una de dos acciones: A_1 = construir una planta pequeña, o A_2 = construir una planta grande.

En segundo lugar, los sucesos futuros, que no están bajo el control de quien toma la decisión, afectan el resultado de cualquier acción presente que se tome. Estos sucesos se conocen como *eventos* o *estados naturales*; la lista de eventos mutuamente excluyentes se simboliza por E_1, E_2,…, E_n. La producción y venta de un nuevo producto, por ejemplo, puede relacionarse con uno de dos eventos: E_1 = un entorno de demanda débil, y E_2 = un entorno de demanda fuerte. Luego, una vez relacionados los valores de probabilidad de dichos eventos, éstos pueden ser utilizados o no por quien toma la decisión en el momento de seleccionar entre varias acciones.

En tercer lugar, los beneficios netos positivos o negativos se relacionan con cada posible acción o combinación de eventos, y son, por lo tanto, el resultado conjunto de elección y probabilidad, llamados *resultados*. Los resultados se pueden medir en cualquier clase de unidad apropiada al problema que se tenga entre manos: en dólares, en tiempo y hasta utilidad. Los resultados de construir una planta *pequeña*, por ejemplo, podrían ser utilidades anuales de 8 millones de dólares si la demanda es débil, o de 5 millones si la demanda es fuerte. El resultado menos asociado con una demanda fuerte puede resultar de la necesidad de operar la planta por arriba de su capacidad diseñada, lo que lleva a costos de producción unitarios extremadamente altos. Los resultados correspondientes a una planta grande podrían ser de menos de 2 millones de dólares en lugar de 12 millones de dólares. Esta vez el resultado menor puede ocurrir porque hacer funcionar una gran planta por debajo de su capacidad también implica costos unitarios exageradamente altos.



Fuente: Sweeney Williams, 1991.

FIGURA 7.3 Relación entre resolución de problemas y toma de decisiones.

Clasificación de los problemas en la toma de decisiones

Una clasificación comúnmente aceptada de los problemas implicados en la toma de decisiones es la siguiente:

1. Toma de decisiones bajo certidumbre.
2. Toma de decisiones bajo incertidumbre.
3. Toma de decisiones bajo riesgo.

El elemento involucrado en este tipo de problemas y que determina su clasificación es el empleo de las probabilidades.

Ejemplo resuelto

Problema. La cámara de comercio de una ciudad estudia la posibilidad de calcular el punto de equilibrio para organizar un evento tomando como referencia la cuota de inscripción por persona, así como el cálculo de los costos asociados con la organización.

El primer paso es organizar los datos:

Cámara de Comercio de la Ciudad de Guadalajara

Ingresos:		
■ Cuota de inscripción (*precio unitario*)	$20	por persona
Costos fijos:		
■ Cuota para Sistemas de Aprendizaje Creativo	$400	
■ Costo por la sala de conferencias	100	
■ Costos postales	25	
Costos totales fijos	**$525**	
Costo variable unitario:		
■ Cargo por café y ambigú	$5	por persona

$$P.E._{\text{unidades}} = \frac{525}{20-5} = 35 \text{ personas}$$

Puede ser que la cámara esté interesada en calcular las ganancias o las pérdidas asociadas con el mejor y el peor de los casos. Se cree que con una cuota de $20, el máximo número de asistentes sería 60 y el menor 15.

Mejor caso: (60 asistentes)

$$\begin{aligned}
\text{Ganancia} &= \text{Ingreso total} - \text{Costo total}\\
&= (\text{Precio unitario} \times \text{Volumen}) - (\text{Costos fijos} + \text{Costos Variables totales})\\
&= (\text{Precio unitario} \times \text{Volumen}) - [\text{Costos fijos} + (\text{C. V. Unitario} \times \text{Volumen})]\\
&= 20(60) - [525 + (5)\ (60)]\\
&= \$375
\end{aligned}$$



Ejercicio de autoevaluación 1

Identifique la decisión más trascendental que haya tomado en su vida. Luego, en pequeños grupos, coméntenla. Es importante tener en cuenta que este tipo de comunicación favorece mucho la integración del grupo y la formación de una comunidad en aprendizaje.

1. Identifiquen la decisión más importante que haya tomado su escuela en los últimos seis meses. Analicen cómo los afectó:
   a) A ellos mismos.
   b) A otras personas.
   c) A personas fuera de la escuela.

2. Reflexionen sobre alguna decisión que cada uno tenga que tomar a corto plazo. Puede ser del ámbito laboral, escolar u otro. Traten de aclarar los objetivos que persiguen en tales casos.



Ejercicio de autoevaluación 2

1. Suponga que debe cambiar de casa debido a que lo cambian de trabajo. Tiene tres alternativas:
   - Recurrir al Infonavit para la adquisición de una casa de interés social.
   - Vender su coche, pedir un préstamo al banco o a un familiar que esté en condiciones de prestarle, y dar el enganche para una casa con mejor ubicación.
   - Rentar una casa.

   Formen grupos pequeños. Analicen los pros y contras de cada una de las alternativas, y cada quien tome una decisión considerando el punto de vista económico y el de las exigencias y conveniencias familiares.



ESTUDIO DE CASO

La decisión de Felipe Calderón[1]

Como consecuencia de la reforma fiscal se avizoraban aumentos a combustibles. El miércoles, en cadena nacional, Felipe Calderón dijo: "...he decidido detener la entrada en vigor del aumento al precio de la gasolina en los términos solicitados por los legisladores... En el mismo sentido, anuncio que el Gobierno Federal

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

¿Cómo impacta la decisión?

¿Por qué retracta de la decisión anterior?

(*continúa*)

[1] Felipe Calderón, Presidente constitucional de México, 2006-2012.



ESTUDIO DE CASO (*continuación*)

cancelará cualquier aumento a los precios de la gasolina magna, del diesel, el gas LP, el gas licuado de petróleo y las tarifas eléctricas ordinarias de consumo doméstico durante todo este año… En otras palabras, no habrá aumentos a la gasolina ni al gas LP ni a la electricidad en los próximos meses con objeto de proteger la economía de las familias más pobres…". Algunos editorialistas (los "Luis Pazos reloaded") se sienten como cónyuges engañados: ¡¿cómo es posible que el Presidente haga esto?![2]

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

¿Por qué prolonga una decisión?

¿Cómo afectará a corto y largo plazos la decisión del Presidente?

[2] El estudio de caso es una cita fiel del texto escrito por el periodista Rogelio Campos con el título "Dique rotos", 29 de septiembre de 2007.

Bibliografía

Arias Galicia, Fernando, *Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*, Editorial Trillas, 2004, México.

Arechavala Vargas, y Madrigal Torres, "Motivación y productividad en la empresa", *Investigación en ciencias administrativas*, núm. 2, México, 2000.

Anderson, Sweeney Williams, *Métodos cuantitativos para los negocios*, Internacional Thomson Editores, México, 1998.

Carrillo, Landeros, *Metodología y administración*, Limusa, México, 1991.

Hegel, G. F. W., *Lecciones sobre historia de la filosofía*, México, 1995.

Hermann, Max, *Investigación económica, su metodología y su técnica*, Fondo de Cultura Económica, México, 1986.

Hillier, Frederick S., Hillier Mark S., Lieberman, Gerald J., *Métodos cuantitativos para administración*, Irwin/McGraw-Hill, México, 2001.

Kohler, Heinz, *Estadística para negocios y economía*, CECSA, México, 1996.

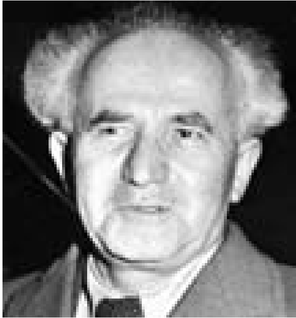
Levine, David M., Krehbiel, Timothy C., Berenson, Mark L. *Estadística para administración*, 4a. ed., Pearson, México, 2006.

López Medrano, Santiago, *Modelos matemáticos*, ANUIES, México, 1973.

Monks, Joseph G., *Administración de operaciones*, McGraw-Hill, México, 1996.

Rodríguez Estrada, Mauro, *Manejo de problemas y toma de decisiones*, El Manual Moderno, México, 1998.

Capítulo 8



David ben Gurion

Político israelí. Nació en Polonia, en 1886. Murió en Tel Aviv en 1973. En 1903 participó en la fundación del Partido Poale Sión. De Estados Unidos volvió en 1918 a Tel Aviv. Organizó un cuerpo armado, la Haganá, cuyo núcleo sería el germen del ejército israelí. A pesar de la prohibición británica, organizó la inmigración en masa de los judíos a Palestina. En 1948 consiguió la independencia del Estado judío. Su liderazgo se vio probado para coordinar el trabajo de los demás con el fin de hacer florecer el desierto y para mantener la unión, aun con la diversidad de opiniones imperante en su equipo de trabajo y una gran presión del exterior.

Trabajo en equipo y manejo de conflictos

Adriana Baltazar Silva

Objetivo del capítulo

Que se conozcan y apliquen algunos recursos de manejo de grupo, especialmente en la modalidad de equipos de trabajo participativo. Potencializar la capacidad directiva en procesos de mejora en las organizaciones mediante la comprensión de sí mismo y de estrategias de manejo de conflictos organizacionales.

Introducción

En la búsqueda por la eficiencia del trabajo, es importante apreciar los esfuerzos que emplea el directivo para organizar y elevar el desempeño de los trabajadores, cuyo propósito último es cumplir con los objetivos de la organización.

Por lo general, esta relación con los subordinados se da de manera improvisada. El directivo utiliza sus experiencias, que son muy importantes, pero que requieren ser reforzadas por conocimientos técnicos que le permitan responder más eficazmente, no sólo a una economía fluctuante como la nuestra, sino a un mundo de mercado globalizado que exige mayor profesionalización de la actividad directiva. Esto permitirá reaccionar a tiempo y ganar presencia en el mercado a través de una administración y un manejo del negocio eficientes. En este sentido, se necesitan cambios, al con-

formar una estructura de trabajo basada más en la conformación de equipos y no en los tradicionales niveles de autoridad que han predominado hasta hoy.

Esta decisión implica reflexionar sobre su función como directivo, por lo que en este capítulo encontrará algunos razonamientos importantes acerca de la integración del trabajo en grupo en su organización, así como generalizaciones teóricas y prácticas que le permitirán acrecentar sus habilidades de observación, análisis e intervención en los procesos de equipo y en el manejo de conflictos, los cuales no se consideran problemas que enfrentar, sino oportunidades de mejora. Todo esto se basa en el autoconocimiento de las habilidades directivas que hasta hoy ha utilizado y en el descubrimiento de aquello que pudiera representar una dificultad, que se debe subsanar para lograr un mejor desarrollo de su función.

La cultura organizacional y el trabajo

Todas las organizaciones poseen un sistema de comportamiento, que se incluye en la filosofía, valores, visión, misión y metas de la organización, ya sea expresa o tácitamente, en cuanto a calidad del liderazgo, comunicación y dinámica. Esto es parte de la naturaleza tanto formal como informal de la organización, y se relaciona con un entorno social lleno de variantes que influyen en la organización. Todos estos elementos se combinan entre sí para crear una cultura en la que las actitudes personales de los empleados y los factores situacionales pueden producir motivación y cumplimiento de metas o lo opuesto.

Se identifican cuatro modelos de comportamiento organizacional que determinan de alguna manera la forma de llegar a los objetivos de la organización y el clima de trabajo:

- *El autocrático*, que considera a la autoridad como alguien que sabe lo que es mejor para la organización y cree que el empleado debe ser dirigido, persuadido y empujado a alcanzar cierto nivel de desempeño. Así pues, la dirección impulsa al trabajador en ese sentido, y éste sólo se limita a obedecer órdenes.
- *El de custodia*, que motiva al empleado en sus labores a través de programas de bienestar que se conocen como prestaciones y contratos de trabajo de por vida, generados por sindicatos y el gobierno. El trabajador depende más de la dinámica interna de la organización que de una buena relación con el jefe.
- *El de apoyo*, en el cual el buen manejo de la empresa depende más que nada del liderazgo del directivo y de otros procesos de la organización que ayuden al empleado a que realice su trabajo, lo que le da una sensación de participación e involucramiento en las tareas de la organización.
- *El colegiado*, en el cual el logro de los objetivos depende principalmente de una dirección que logra crear una sensación de compañerismo entre los empleados, basada en la colaboración en el trabajo.

Estos modelos pueden considerarse también formas de establecer un contrato de trabajo.

En la tabla 8.1 se sintetizan las características más relevantes de los cuatro modelos de participación en la organización.

Los dos últimos modelos, el de apoyo y colegiado, se consideran los más compatibles con las actuales exigencias que tienen las empresas y los empleados que conviven en un

TABLA 8 .1 Modelos de comportamiento organizacional

	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegiado
Bases del modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación
Orientación administrativa	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
Orientación de los empleados	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño laboral	Conducta responsable
Resultado psicológico en los empleados	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades satisfechas de los empleados	Subsistencia	Seguridad	Categoría y reconocimiento	Autorrealización
Resultados de desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Animación de impulsos	Entusiasmo moderado

Fuente: Gibson, *Comportamiento organizacional*, México, 1998, p. 36.

mundo globalizado, pues les permiten tener la flexibilidad organizacional para llevar a cabo cambios y enfrentar la competencia con el fin de lograr las metas y mejoramiento de la actividad directiva.

Las organizaciones en busca de la competitividad, ¿mito o realidad?

Se considera que hay dos formas básicas en que se pueden llevar a cabo las tareas en las organizaciones. Cada una de ellas presenta diferentes ventajas y desventajas en cuanto al logro de los objetivos.

La *individual* permite mantener la iniciativa y creatividad de la persona que debe refugiarse en sí misma para desarrollar su tarea; además, evita las controversias, con lo que acorta el tiempo invertido en la realización de las actividades.

El pensamiento individual puede funcionar de siete maneras diferentes: divergente, sintético, holístico, conceptual, sistémico, analítico y proactivo, que se debería desarrollar más para beneficio de nuestro rendimiento profesional. Pero también es importante mencionar que éstos no se presentan de forma pura sino combinados, predominando uno o dos de ellos.

La de *grupo* se da cuando dos o más personas interactúan para compartir información y tomar decisiones con la idea de llegar a un objetivo. No se requiere un compromiso sino

que el participante sólo es visto como un contribuyente individual que se suma a otros más.

Algunos autores afirman que se considera grupo a un conjunto de personas no mayor de 25 integrantes que interactúan directamente; de lo contrario, es una masa o un conglomerado.

En seguida se menciona una clasificación de grupos en los que usted puede participar:

1. Por su actividad, existen grupos políticos, científicos, industriales, etcétera.
2. Por las relaciones externas e internas que se establecen, hay grupos flexibles, tolerantes, abiertos al diálogo, rígidos, dogmáticos y cerrados o, en el extremo, mafias.
3. Por su apertura a nuevos estilos de vida y de pensamiento, los hay liberales, conservadores o reaccionarios.
4. Por su duración, son estables, transitorios o efímeros.
5. Por el estilo de liderazgo, existen autoritarios, democráticos o anárquicos.
6. Por las relaciones que establecen con el resto de la sociedad, pueden ser productivos-constructivos, improductivos-destructivos.
7. Por la orientación básica de su actividad, pueden estar centrados en la tarea o centrados en el grupo mismo.

Todas estas distinciones nos permiten hacer un pronóstico y diagnóstico del tipo de participación que se puede esperar de nosotros de acuerdo con el objetivo de la conformación del grupo, pues un grupo de amigos difiere de uno de trabajo tanto por sus características de disciplina y grado de organización como por su forma de establecer las relaciones humanas.

Cuando los grupos están en actividad, presentan una serie de sentimientos y comportamientos que los hacen distinguirse en cuanto a su dinámica. La simpatía, antipatía, dominio, sumisión, entusiasmo, indiferencia, rivalidad, solidaridad, amor, temor, frustración y agresividad afectan la relación del grupo, ya sea positiva o negativamente.

Esto complica y dificulta el manejo de la dinámica de los grupos, ya que las fuerzas psíquicas no son realidades plásticas que puedan verse o tocarse ni modificarse al antojo del directivo. De ahí la importancia de que el directivo agudice su percepción de esas fuerzas que intervienen en el comportamiento.

Las fuerzas individuales se entremezclan combinándose, sumándose o neutralizándose para producir lo que se conoce como una gestalt

> —definida por Fritz Pearls como la suma individual de un todo integrado— es decir, una configuración o forma integrada resultante de los diversos y, en general, muy heterogéneos elementos que le dan forma a un grupo.

La palabra fuerza proviene del griego *dynamis*; por eso a una persona con mucha energía se le dice que es dinámica, y de un coche o un avión que vencen las fuerzas del aire se dice que son aerodinámicos. Entonces, a las fuerzas psíquicas que operan en la interacción de varias personas se les conoce como *dinámica de grupo*, lo que deja muy claro que un grupo es un campo de fuerzas heterogéneas en continuo movimiento y no un conjunto de individuos con comportamientos uniformes.

Dentro de la dinámica de un grupo se distinguen dos sentidos básicos de relación de los integrantes: del grupo al individuo y del individuo al grupo.

Cuando se forma parte de un grupo hay un efecto importante en los hábitos y rutinas cotidianas: el tipo de autoridad, las normas, los reglamentos, los modos de ser de los otros miembros, la tensión de todos o sólo de algunos que impactan los objetivos y el clima psicológico del trabajo. El grupo en un microcosmos en ebullición.

Sus integrantes poseen determinadas expectativas, temores, propósitos, motivaciones, algunas de las cuales son conscientes y otras inconscientes; al mismo tiempo, cada integrante pretende aportar al grupo algo de sí, o tal vez defenderse de ciertas amenazas, sean éstas reales o imaginarias.

Igualmente, su percepción se modifica y se condiciona por las necesidades, deseos, expectativas y, en general, por las experiencias acumuladas a lo largo de la convivencia.

En el grupo se crea una sutil dialéctica o, como se dice vulgarmente, un estira y afloja: un sistema dinámico que oscila entre la agresividad y la ansiedad; el dominio y la sumisión, la dependencia, la independencia y la interdependencia; el poder y el amor; la autoridad y la intimidad.

A todo esto se le debe añadir el efecto de las condiciones materiales y físicas que modifican el comportamiento del grupo; no es lo mismo una reunión que empieza a las 9 de la mañana que una que comienza penosamente a las 2 de la tarde. No es igual que los asistentes estén sentados en cómodos sillones reclinables o en rígidos bancos de madera, ni que la temperatura sea de 20 o de 40 °C.

Qué es un equipo de trabajo

El *equipo de trabajo* es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos.

Sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema. Además, comparten el reconocimiento de los logros de manera conjunta. Se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr los objetivos, pero también de un compromiso de todos los participantes hacia los resultados. Para que un equipo logre funcionar como tal requiere estar integrado por no más de cinco personas.

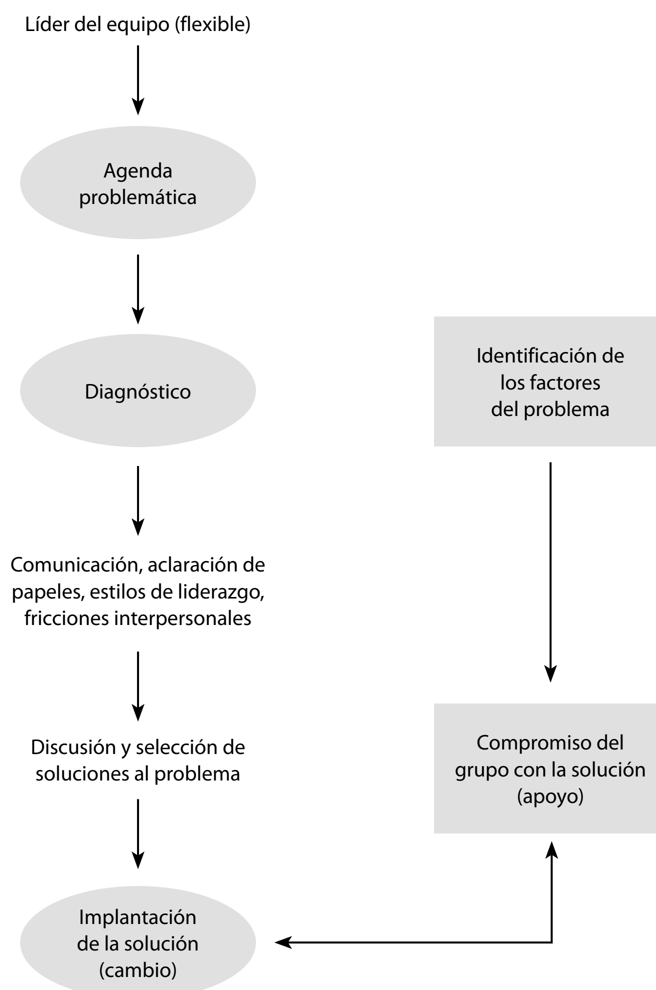
Beneficios de trabajar en equipo dentro de las organizaciones:

- Para *las empresas*: Incrementa la productividad y mejora la calidad.
- Para *los grupos*: Reduce sus conflictos, aumenta el compromiso en las metas e incrementa la aceptación al cambio.
- Para *el trabajador*: Mejora la autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.

La diferencia entre grupo y equipo es muy obvia cuando se refiere a casos extremos, pues no decimos un grupo de futbol ni un equipo de vecinos; sin embargo, la línea divisoria no es lo bastante precisa. Es importante reconocer que en un equipo de trabajo existen mayores exigencias para sus integrantes en cuanto a la manera en que se involucran afec-

tivamente en el desarrollo de sus actividades. Los resultados que se dan en un buen grupo están en función de la suma de las capacidades individuales de sus integrantes; en cambio, los resultados del trabajo en equipo incluyen los rendimientos individuales de sus integrantes y los resultados del trabajo colectivo, que reflejan la contribución conjunta de todos los miembros del equipo (véase la figura 8.1).

Es muy probable que el lector se pregunte por qué los equipos de trabajo se han vuelto tan populares, si es tan difícil lograr un buen producto en equipo en la experiencia cotidiana, en el que todos participen y se involucren de la misma manera.



Fuente: Josephine Klein, *Estudio de los grupos*, FCE, México, 1990.

FIGURA 8.1 El proceso de integración al trabajo en equipo.

Esto era correcto hace 20 años, pero hoy en día las exigencias en torno a la competitividad de las organizaciones en una economía global de libre mercado han provocado que muchos países realicen grandes esfuerzos para lograr implantar un mejor sistema de trabajo. Y esto sólo puede hacerse mediante el manejo de grupos participativos en el trabajo. Las investigaciones de la administración de personal concluyen que el empleado busca lograr un crecimiento espiritual que dé sentido a su labor en el trabajo.

Responsabilidad compartida entre la dirección y su personal

En la actualidad, el manejo de una organización requiere ser más profesional para poder responder a la competencia del mercado global. Esto sólo puede lograrse rompiendo los esquemas de trabajo autoritarios que han predominado y sustituyéndolos por equipo de trabajo autodirigido en todas las áreas de la organización. Para lograr lo anterior es necesario un proceso de cambio en las actitudes y modos de trabajar tanto de los directivos como de los empleados, que se caracterice por brindar mayor autonomía en el desarrollo de las actividades, con más responsabilidad y poder para influir en los resultados y por estar aunado a un compromiso en pro de la mejora en el desempeño laboral.

Cuando se habla de participación en equipo nos referimos a *un mayor involucramiento* mental y emocional de los individuos en las situaciones de equipo que *contribuyen* en el cumplimiento de las metas y en la *responsabilidad* compartida en ellas.

Un directivo que desea iniciar el trabajo en equipo necesita evaluar qué tan preparado está para ello y también debe analizar si cuenta con un grupo de trabajo capaz de responder a ese reto. Entonces, un director debe hacer un análisis de las características del personal con el que cuenta, y en caso de que existan insuficiencias debe capacitarlo.

Entre mayor sea el número de características que cubre el grupo de trabajadores de su organización, mayores serán las posibilidades de lograr un efectivo trabajo de equipo.

Metodología para la sensibilización del trabajo en equipo

Como ya se mencionó, cuando dos o más seres humanos interactúan se ponen en juego numerosas fuerzas psicológicas. Estas emociones, que fungen como fuerzas, necesitan ser modeladas por el autoconocimiento, pues sólo alguien que reconoce sus fuerzas y limitaciones puede flexibilizar su criterio para analizar e interpretar la conducta de los otros, y así mejorar su capacidad de relacionarse con la mayoría de las personas.

Un método diferente para desarrollar la capacidad de trabajar en equipo es el propuesto por Carl Rogers en los años setenta, conocido como el *grupo de sensibilización T*.

El método consiste en que el facilitador se encargue de crear un ambiente propicio para que los participantes ejerciten la capacidad de descubrirse a sí mismos y lo disfruten. El objetivo es que las personas desarrollen:

- Autoconciencia y percepción de la conducta de sí mismos y del significado que tiene dentro de un contexto social.

- Sensibilidad ante el comportamiento de otras personas.
- Conciencia y comprensión de los tipos de procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento del grupo y las interacciones entre diferentes grupos.
- Habilidades de diagnóstico en situaciones sociales, interpersonales y entre grupos.
- Capacidad del participante para intervenir con éxito en situaciones en el grupo o entre grupos con el fin de aumentar la satisfacción, efectividad y productividad de los miembros.
- Capacidad del participante para analizar continuamente su propio comportamiento interpersonal, con objeto de lograr relaciones interpersonales más efectivas y satisfactorias.

Una vez que comienza el entrenamiento en materia de sensibilización, no hay agenda; tampoco existen líderes, autoridad ni posiciones de poder. En el fondo existe un vacío hasta que los participantes comienzan a hablar. Por medio del diálogo que se va generando, las personas comienzan a aprender de sí mismas y de los demás. Se propicia que los participantes se vean a sí mismos como los ven los otros, y luego, si desean cambiar, lo intentarán.

Aunque el propósito del entrenamiento en sensibilización es ayudar a los individuos a aprender más acerca de la forma en que se relacionan con otras personas, la técnica ha sido objeto de fuertes críticas porque el entrenamiento frecuentemente implica provocar situaciones de ansiedad como estímulos para el aprendizaje. Algunos críticos sostienen que una cosa es que los participantes expresen sus sentimientos verdaderos en el ambiente de seguridad psicológica que ofrece un laboratorio, y otra muy diferente es enfrentar a sus compañeros de trabajo una vez retomado el puesto de cada uno, pues la información que se adquirió en un grupo de sensibilización, específicamente en el grupo *T*, puede ser utilizada negativamente cuando retomen sus puestos, ya que no todos los participantes logran un cambio *verdadero*. Además, los participantes sufren a menudo una tensión emocional tan fuerte durante el entrenamiento que se requiere el manejo de un experto que sepa crear un ambiente de respeto entre los participantes que trascienda fuera del grupo terapéutico. Si el capacitador no está bien entrenado, puede crear mayores conflictos que los que resuelve.

Para evitar lo anterior es posible generar grupos de sensibilización en los que se manejen conflictos superficiales o menos amenazantes para las personas y buscar momentos de trabajo individual si alguno de los integrantes lo considera necesario.

Dificultades que enfrentan los equipos de trabajo

Alrededor de 80 por ciento de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refiere al factor humano. Puesto que las ciencias tecnológicas se han desarrollado mucho más rápido que las ciencias que estudian a las personas, es importante que se dé mayor impulso a la preparación de los directivos en cuanto a manejo de personal, pues el recurso humano es el principal medio del que deben valerse para lograr los objetivos de la organización.

México cuenta con enormes recursos minerales, forestales, marinos, etc., y sin embargo es un país subdesarrollado. Al analizar el problema se ha encontrado que sus causas son

primordialmente fallas humanas. Por fortuna, en los últimos años la sociedad mexicana ha reaccionado y se ha preocupado por desarrollar formas racionales para manejar el capital humano en todos sus niveles. Así, han surgido por todas partes programas de capacitación destinada a que cada quien se responsabilice de su destino, se abra a la colaboración, cuestione sus metas, aclare sus objetivos y los de la institución, comprenda y acepte a la gente, y libere sus capacidades. De este modo se busca que los equipos aumenten la productividad en forma creativa.

Estos aprendizajes no pueden brindarse en una escuela o por un maestro, sino que se basan en la preparación y la acción, que origina cambios interiores que se reflejan en la conducta de las personas. Por ello es indispensable que el directivo se prepare para agudizar su capacidad de observación y crítica de los comportamientos de los grupos o equipos que coordina, y que conozca estrategias que lleven a la eliminación o reducción de los conflictos. Para ello es importante que incremente su conocimiento técnico acerca de los conflictos que se pueden presentar con mayor frecuencia en el trabajo.

Características de los equipos efectivos

Aceptar diversidad en el equipo

Es importante que se tenga en cuenta que todos los equipos están integrados por la diversidad de integrantes. Esto debe ser tomado como un problema porque se necesita de la prudencia, el respeto, la flexibilidad y la necesidad de generar habilidades de interacción con las personas, pero también debe verse como una ventaja pues aun cuando fuera integrado por clones éstos no pueden ser eficientes porque no cubrirían todas las necesidades que cualquier grupo necesita para ser capaz de una serie de habilidades complementarias que una persona no puede cubrir normalmente.

Un equipo de individuos de diversas características afronta desafíos. La diferencia de personalidad, cultura, género, objetivos, preferencias sexuales, etc., que pueden generar dificultades. A menos que su equipo exhiba confianza, respeto mutuo y amplitud de criterio, se hallará proclive al conflicto sumergido en la inutilidad.

1. Definición del concepto de conflicto

¿Cuál es el conflicto central?
La integración de tareas de la organización de acuerdo con su misión, visión, políticas, valores y metas.

¿Qué se necesita para esto?
Es necesario que el directivo tenga una clara visión de la empresa o institución que desea tener, así como una clara idea de cómo habrá de lograrlo y cómo apoyarse en el personal a su cargo. Una vez aclarado lo anterior, es importante realizar acciones concretas que lo lleven a la meta.

¿Cómo hacer que el personal trabaje?
Una vez en una reunión de trabajo donde se planteó esta pregunta, un directivo de amplia trayectoria afirmó que en su experiencia cotidiana había encontrado tres tipos de trabajadores:

a) El que trabaja lo que se le asigna realizar.
b) El que trabaja más de lo que se le asigna.
c) El que busca la manera de no trabajar.

Las habilidades y los conocimientos son la parte más superficial del individuo. Lo realmente determinante son los valores, las actividades, las disposiciones, el autoconcepto de la persona y los motivos.

En el futuro, la única ventaja competitiva de las organizaciones será la persona humana.

Es importante considerar esta experiencia, ya que tiene relación con uno de los elementos que deben tomarse en cuenta para crear las estrategias de delegación del trabajo por competencias al personal. Tiene relación con los valores, actitud y temperamento del personal. Este factor muchas veces es devaluado por el directivo argumentando que todas las personas son capaces de realizar cualquier actividad, para lo que sólo hace falta intentarlo, hecho que es cuestionado con otro factor que debe tomarse en cuenta en la planeación de estrategias para hacer que el trabajador produzca más: las habilidades, destrezas e intereses del personal, que lo hacen más competente y lo motivan a desarrollar una actividad.

La generación del desarrollo de los potenciales de los colaboradores es el foco del directivo que tiene como misión la calidad de su organización, así como propiciar y fomentar la armonía en las relaciones laborales de acuerdo con la nueva cultura laboral promovida conforme a los tiempos modernos. Así, las competencias que el directivo debe incrementar son:

- Desarrollar nuevas competencias que permitan poner a prueba la capacidad y el talento al realizar el trabajo.
- Lograr mayor identificación entre los propósitos personales y los objetivos de la empresa o institución.
- Tener claridad de las competencias actuales y de aquellas que necesitan fortalecerse para ser más competente.
- Incrementar la capacidad de trabajo individual y en equipo.
- Ser corresponsable e incidir en la formación y desarrollo profesional y laboral del personal.
- Brindar estabilidad laboral.

2. La nueva cultura laboral

Antes de continuar con el tema de los conflictos organizacionales es conveniente abordar uno de los elementos más importantes actualmente para el desarrollo de las empresas, y que influye en la aparición de muchos de los conflictos que surgen con el personal en las organizaciones: **la cultura laboral**.

La cultura laboral es el conjunto de prácticas, ideas y significados entre las personas, grupos y organizaciones participantes en las relaciones laborales, siendo los principales actores colectivos los trabajadores, los empresarios o empleadores y las instituciones del Estado vinculadas. La cultura es un proceso dinámico de cambio e intercambio que adquiere mayor significado en la cultura laboral, por cuanto tiene que ver con la producción de bienes y servicios y con las condiciones de vida de grandes sectores de la población.

La cultura laboral es la manifestación del modelo de relaciones laborales existente en la organización empresarial; dichas relaciones están determinadas por las características propias de cada empresa: su actividad económica, tamaño, cantidad de trabajadores, poder de las partes y manejo del conflicto, y por el entorno económico y social en que actúa,

entre cuyos factores están el modelo económico, el papel del Estado, el mercado de trabajo, el marco jurídico, el grado de desarrollo, legitimación y poder de las organizaciones sindicales y empresariales, y los medios formales e informales de solución de conflictos (confrontación, concertación, negociación, mediación de la autoridad administrativa y judicial, etc.). Por lo tanto, deben analizarse las relaciones laborales desde las perspectivas macrosocial y microsocial, así como desde la interrelación de ambas.

Necesidad de una nueva cultura laboral

Las teorías administrativas que toman auge a partir de la segunda mitad del siglo XX, sustentadas en el mejoramiento de la productividad, plantean la transformación de las organizaciones y a los individuos dentro de éstas; enfatizan aspectos culturales y sientan las bases para un nuevo modelo de relaciones laborales, donde los roles tradicionales para los trabajadores y para los empresarios son replanteados; se busca la cooperación y el desarrollo conjunto (individuo-organización), y la productividad es responsabilidad de todas las partes, desde la definición de objetivos hasta los resultados, pasando por los procesos de trabajo.

El modelo tradicional basado en la prestación en forma subordinada de servicios a cambio de una contraprestación salarial define roles claramente diferenciados entre patrones y trabajadores. Los primeros dirigen, organizan y disciplinan, con todas las potestades y responsabilidades que esas actividades conllevan; los trabajadores deben ejecutar las tareas conforme a los requerimientos establecidos, con calidad, orden y disciplina; los bienes o servicios producidos son patrimonio del patrón, y el trabajador recibe un salario por sus servicios.

Este modelo, imperante desde la Revolución Industrial, sigue vigente, ubica a los actores principales en las relaciones laborales en posiciones no sólo diferentes sino confrontadas en sus intereses, de ahí que se sustentan sobre el conflicto, el cual se institucionaliza al aceptarse y crearse mecanismos jurídicos para su solución.

Sin embargo, no son los requerimientos teóricos los que hacen necesario un cambio en la cultura laboral, sino la realidad. El modelo económico globalizado impone nuevas reglas a los países y a las empresas, y ahora se exige una revisión de todo lo que nos parecía adecuado en la economía y en los demás órdenes.

Bases para una nueva cultura laboral

1. Aceptación por las partes de la necesidad de esa nueva cultura laboral para poder enfrentar los retos que demanda un nuevo modelo socioeconómico.
2. Reconocimiento y legitimación de las partes. Aceptación de que solamente es posible integrarse al mercado internacional mediante un acuerdo entre los distintos sectores sociales. Se debe eliminar toda restricción (legal o de actitud) a la organización laboral; los empresarios deben asumir una actitud abierta y desprejuiciada, y los trabajadores deben generar organización desde la base cuando no existan organismos constituidos o éstos no sean representantes legítimos.
3. Mecanismos para la negociación macro (políticas) y micro (empresa). La negociación a nivel de empresa no debe sustituir la negociación sectorial o macrosocial, sino que de-

ben ser complementarias. Las partes deben utilizar sin temor los medios existentes, como las convenciones colectivas y arreglos directos, y desarrollar iniciativas novedosas dentro del marco de la cooperación y el beneficio conjunto.

4. La negociación debe considerar e interrelacionar los siguientes elementos:
   - Condiciones de trabajo (empleo, estabilidad, ambiente laboral, tecnología).
   - Compensaciones (remuneraciones, incentivos).
   - Productividad y competitividad. El acuerdo sobre productividad en las empresas e instituciones requiere un acuerdo expreso entre los principales actores del proceso de producción, trabajadores y empresarios, lo que lo define como una concertación laboral.
   - Desarrollo empresarial-organizacional-personal .
5. El manejo del recurso humano a partir de **estrategias** de competencias, políticas e intereses personales y organizacionales.

El desarrollo no puede ser visto desarticulado ni como la posibilidad de una sola de las partes. Es necesaria una visión común de lo que se quiere que sea la empresa. Las organizaciones de empleadores y de trabajadores y las personas en ese nuevo modelo constituyen los elementos básicos de una **nueva cultura laboral**; cada uno de ellos depende de los otros para poder desarrollarse y su logro beneficia a todas las partes. El eje central lo debe constituir el concepto de **desarrollo humano**, el cual conlleva **formación** profesional y técnica, **capacitación**, **seguridad social** y **calidad de vida** ligado al elemento de productividad, procurando una integración entre los objetivos de la empresa y el proyecto de vida de cada trabajador.

6. La negociación no debe llevar a "desregular o desnormativizar". La normativa actual debe ser un marco de referencia a partir del cual las partes apliquen su creatividad y negocien. También debe evitarse una mayor diferenciación en las condiciones laborales según el tipo de trabajo.

Estamos ante una nueva realidad que amerita no sólo un acercamiento entre sectores productivos, sino la exigencia que impone el entorno de avanzar con propuestas y acciones concretas de estos sectores en la solución de los problemas del país en todos los órdenes. Le corresponde al gobierno generar y legitimar los espacios de encuentro-acción y las organizaciones laborales y empresariales, no sólo como interlocutores ante el Estado sino como agentes del cambio.

El nuevo marco de relaciones laborales corresponde a una mayor participación de los actores principales y a modificar la del Estado, ya no en su papel de árbitro, sino de mediador y garante del marco legal que brinde seguridad a los participantes, siendo necesario también actualizar y capacitar a los encargados de dicha labor.

Si se considera a los trabajadores como parte esencial en el proceso productivo y como "socios" para elevar los estándares de productividad, es fundamental que cuenten con información de la situación de la empresa, su análisis, proyecciones y planes estratégicos. Los trabajadores deben considerar esto no como una ventaja sino como una gran responsabilidad que les obliga a capacitarse para participar en la toma de decisiones y a asumir una actitud nueva hacia el trabajo.

Volviendo a nuestro tema central. . .

3. Generadores de conflictos

Los *conflictos* pueden ser consecuencia del tipo de administración que se tiene. . .

Los conflictos pueden resolverse de manera individual según se presenten. Son de carácter organizacional cuando afectan total o parcialmente a la empresa. Asimismo, los conflictos pueden ser de relación o de administración, de roles y de estructura.

Cuando no se acepta que los conflictos existen, se puede llegar a que algunos odien su trabajo.

Los tres tipos de conflictos que pueden enfrentarse son: **intrapersonales**, **interpersonales** y **personales/funcionales**.

- **Conflictos intrapersonales.** Son aquellos que tiene la persona consigo misma. Seguramente esto suena a patología o a problema psicológico serio, pero las investigaciones han demostrado que casi todas las personas presentan algún conflicto interno en mayor o menor grado.

Este tipo de conflictos no siempre se experimentan como algo negativo. Por el contrario, suelen ser vistos como una búsqueda de balance por parte de la persona, y cuando son bien manejados generan grandes satisfacciones.

- **Conflictos interpersonales.** Este tipo de conflictos aparece cuando dos o más personas tienen distintas preferencias en la vida. Estas diferencias pueden emanar de cualquiera de las fuentes que se mencionan más adelante.

Múltiples investigaciones y experiencias han demostrado que existe una especie de relación inversa entre conflictos interpersonales y conflictos intrapersonales. Una persona que tiene más intereses en la vida mostrará más conflictos intrapersonales al buscar un balance entre esos intereses, pero tenderá a tener menos conflictos interpersonales porque puede conectar más fácilmente con distintos tipos de personas.

Quien no tiene conflictos internos tiende a tener más conflictos interpersonales porque conecta apropiadamente sólo con aquellos que comparten exactamente sus intereses.

- **Conflictos personales/funcionales.** Éste es el tipo de conflicto que uno tiene con el cargo que ocupa, y suele darse cuando hay diferencias fundamentales entre las preferencias propias y los requerimientos del cargo.

Un elemento de fundamental importancia es que tanto los conflictos intrapersonales como los personales/funcionales inevitablemente derivan en conflictos interpersonales si no son manejados de manera apropiada, lo cual sucede muy a menudo.

Las tres fuentes básicas de conflictos son:

- **POR QUÉ hacemos lo que hacemos.** Esta fuente de conflicto tiene que ver con nuestros valores, es decir, con aquello que consideramos importante en la vida. Por ejemplo, una persona que no tenga interés en el dinero puede tener serios problemas cuando gran parte de su sueldo mensual está basado en comisiones.

- **CÓMO hacemos lo que hacemos.** Una segunda fuente de conflictos surge de lo que se conoce como "estilo conductual", es decir, la forma en que preferimos hacer lo que hacemos.

Cada persona tiene una forma o estilo preferido de moverse en el mundo, y por lo tanto tendrá problemas cuando esté en un cargo que requiera características muy distintas o cuando tenga que interactuar con personas con preferencias conflictivas. Un ejemplo de esto son las personas muy tímidas, pero que trabajan en cargos de ventas que requieren muchas llamadas "en frío", a personas con las que nunca antes han hablado.

- **QUÉ es lo que sabemos o podemos hacer.** Una fuente adicional de conflictos tiene que ver con el área que por lo regular más se evalúa en los procesos de selección, el qué podemos o sabemos hacer. Esto está relacionado con nuestros conocimientos, habilidades, educación, capacitación, etc. Cuando hay una diferencia importante entre nuestro nivel de conocimiento y lo que requiere nuestro trabajo, es normal sufrir un alto grado de conflicto interno.

La habilidad para gestionar los conflictos es una parte fundamental de nuestra preparación como profesionales, simplemente porque éstos son una parte natural de nuestra vida, y la mayoría de la gente no sabe cómo tratarlos. La reacción más normal es evitarlos y generar una atmósfera "libre de conflictos" artificial. Esa atmósfera suele no ser más que una ilusión que se desvanece rápidamente cuando rebrotan los conflictos que se han estado evitando.

Los conflictos intrapersonales pueden ser tratados:

- **Acercamiento-acercamiento.** Elección entre dos o más opciones valoradas positivamente.
- **Evitamiento-evitamiento.** Elección entre dos o más opciones valoradas negativamente.
- **Acercamiento-evitamiento.** Elección de una opción valorada tanto positiva como negativamente.
- **Cognitiva.** La persona reconoce inconsistencia en sus propias opiniones, creencias y/o comportamientos.
- **Tendencias neuróticas.** Mecanismos irracionales de la personalidad.
- Excesiva tendencia al control.
- Alta desconfianza en los empleados.
- Temor a la incertidumbre y al riesgo.
- Acciones impulsivas.
- Agresión y hostilidad abierta.
- Castigos.

De administración

Las consecuencias imprevistas de la burocracia de una empresa. Identifique las fuentes de conflicto:

- Rigidez en el comportamiento.
- Desempeño mínimo.

- Exagerado apego a los reglamentos.
- Excesivo formalismo.
- Exhibición de señales de autoridad.
- Diferencias entre funcionarios y usuarios.
- Cohesión de grupo frente a presiones externas.
- Conformismo.
- Resistencia al cambio.
- Desplazamiento de fines por medios.

De roles
- Roles intraemisores. Resultan incompatibles los mensajes y las presiones provenientes de un emisor.
- Roles interemisores. Resultan incompatibles los mensajes y las presiones de varios emisores.
- Interroles. Las presiones del rol son incompatibles con los de otros grupos de pertenencia.
- Persona-rol. Los requisitos del rol resultan incompatibles con los valores, actitudes e intereses de la persona.

De estructura
- Vertical. Centralización, comunicación, desconfianza, etcétera.
- Horizontal. Metas parciales, identificación y pertenencia.
- Línea/staff.

De diversidad
- Raza.
- Género.
- Edad.
- Nivel socioeconómico.

Las formas básicas de conflictos son:
- Conflictos de fines.
- Conflicto de medios.
- Conflicto cognitivo.
- Conflicto afectivo.

Preocupación por los demás			
Preocupación por sí mismo		No cooperativo	Cooperativo
	Asertivo	Compulsivo	Colaborador
	No asertivo	Evasivo	Servicial

De qué conflictos se habla en la empresa

- Los conflictos con la sede central y los puntos de acción sobre el terreno.
- Los conflictos entre el jefe y los subordinados.
- Los conflictos entre los subordinados y el jefe.
- Los conflictos entre jefes de departamento.

Diez reglas básicas para reducir las probabilidades de que surjan conflictos:

- Escuchar primero al otro, y luego proceder a responder.
- Reconocer que todo el mundo tiene una opinión formada sobre casi todo.
- Aceptar las diferencias de opinión.
- Utilizar en equipo el modelo de resolución de conflictos.
- No entregar un trabajo en la forma en que a uno no le agradaría recibirlo.
- No aceptar un trabajo como tal de ningún otro.
- Cuando se esté en duda sobre alguna cosa, solicitar aclaración.
- Las suposiciones son riesgosas; efectuarlas sólo cuando sea necesario.
- Aclarar debidamente dónde comienza y termina la responsabilidad de cada uno, y cómo encaja con los otros miembros del equipo.
- Actualizar a las personas que necesitan saber lo que uno sabe.
- Si hay alguna cosa que arreglar o algún desacuerdo entre los miembros, ventilarlo dentro del equipo, no fuera de él.

4. Distinguir entre problemas de fondo y los que son superficiales o subsanables

Yo tiendo a pensar que la mayoría de los conflictos son subsanables. Quizá los más complejos son los que tienen que ver con diferentes valores y visiones del mundo. A veces son bastante difíciles de reconciliar, especialmente si una o más de las partes no está manteniendo una mente abierta.

Quizá lo mejor que podemos hacer para determinar si son fundamentales o subsanables es seguir nuestras reacciones con mucha atención, de tal forma que pueda verse si es algo que sintamos como muy grave o de posible solución.

- **¿Qué hacer para enfrentar estos problemas?**

  Primero que nada hay que conocerse uno mismo. Tenemos que preguntarnos si hay algo dentro de toda la situación que se ha generado que puede estar siendo causado o propiciado por nosotros mismos. Si hay algo de eso, tenemos que tratar de aislar su efecto, de forma tal que se analice objetivamente la situación y pueda dársele solución. Muchas más veces de las que nos gusta aceptar somos nosotros una parte importante del problema. Además, deberíamos mantener una mentalidad abierta a las distintas posibilidades que se abren en todas las relaciones.

  Asimismo, tenemos que mejorar constantemente nuestras habilidades "blandas", que son las que tienen que ver con nuestra efectividad personal e interpersonal, es decir, cómo podemos mejorar nosotros mismos y manejar nuestras relaciones más efectivamente.

- **¿Cuándo optar por un cambio de trabajo y cómo hacerlo?**
  Es muy difícil determinar cuándo es el momento apropiado para optar por un cambio de trabajo. Ésa es una opción drástica que no se puede tomar en forma ligera, y para la cual es conveniente considerar muchos factores. Sin embargo, hay que marcar claramente hasta dónde estará uno dispuesto a dar su brazo a torcer o a poner la otra mejilla.

Si realmente usted odia su trabajo con toda su alma, lo mejor que puede hacer es cambiar de actividad. No hay ninguna razón por la cual usted tenga que echar a perder su vida y su salud por un trabajo.

Con respecto a cómo deberíamos realizar el proceso de cambio de trabajo, éste es un tema que requiere un análisis más detallado. Espero sinceramente que esta información le ayude a manejar de manera más efectiva los conflictos cotidianos. Según algunas personas, eso es lo que le agrega sabor a la vida. Por mi parte, hay días en los cuales podría aceptar un poco menos sabor.

Claves del conflicto

Uno puede quedar tan entrampado en una discusión de grupo que no alcance a darse cuenta de un conflicto entre los integrantes.

¿Cómo reconocer los conflictos?
- Los miembros del conflicto hacen comentarios y sugerencias en un tono emocional.
- Atacan las ideas de otros antes de que puedan terminar de expresarlas.
- Se acusan entre sí de no entender las cuestiones de fondo.
- Los integrantes del grupo forman bandos y se rehúsan a comprometerse.
- Se atacan entre sí a nivel personal, de manera sutil.

¿Cómo se generan las escalas del conflicto?

Acciones competitivas
- Los miembros del grupo entran en juego "a ganar o perder".
- Prefieren "ganar" antes que resolver los problemas.

Posiciones rígidas
- Los integrantes del grupo no ven ninguna necesidad de aterrizar los objetivos compartidos.
- Endurecen sus posiciones, disminuyen su comunicación y limitan la interacción mutua.

Trata a una persona como es y seguirá siendo como es. Trátala como podría ser y se convertirá en lo que debe ser.

Compromiso emocional
- Los miembros del equipo se enfrentan emocionalmente a sus posiciones.

Por qué y para qué
- La conducta es la forma como nos comportamos frente al medio que nos rodea.
- Las personas asumimos en nuestra vida diferentes tipos de conductas (colaboradores, tímidos, agresivos, participativos, etcétera).
- La persona no sólo necesita conocer lo que hace y cómo lo hace sino también conocer por qué y para qué lo hace.

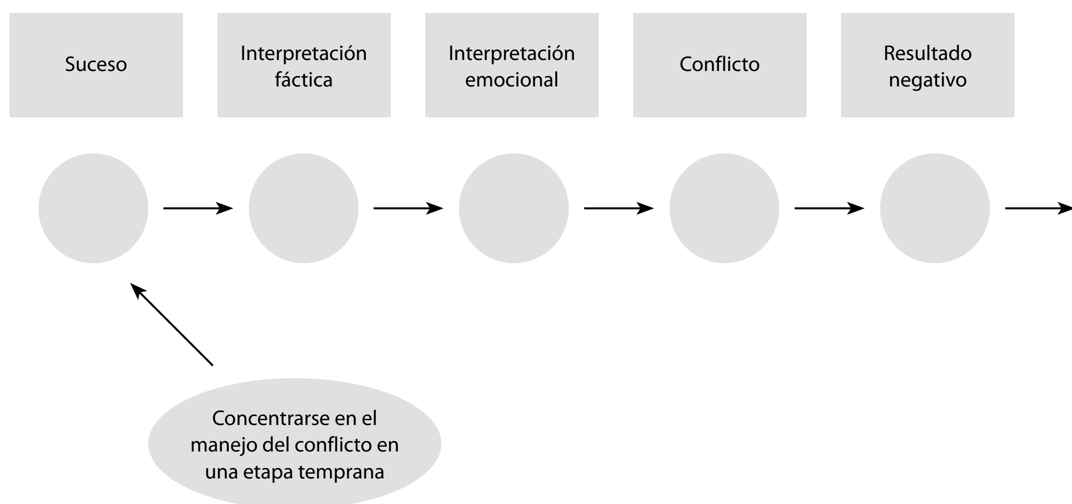
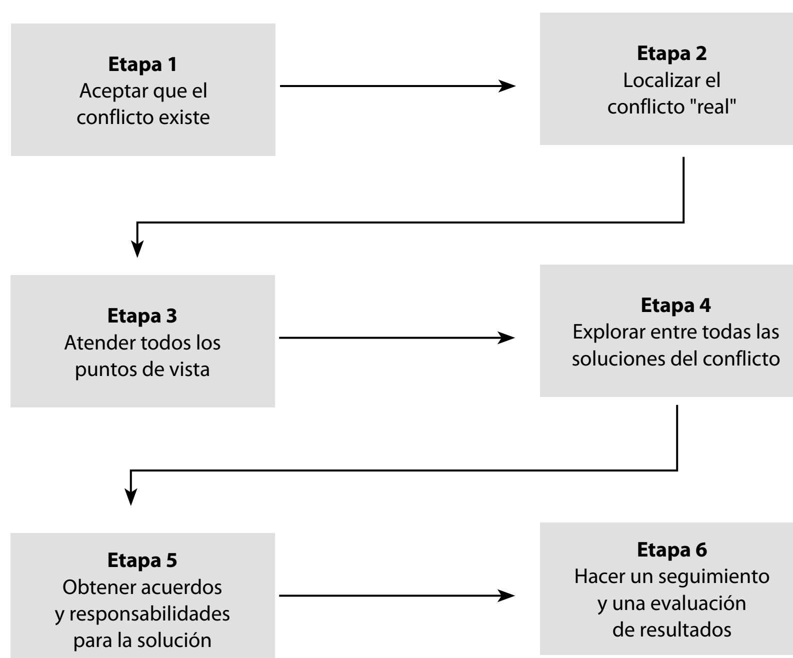


FIGURA 8.2 ¿Cómo intervenir ante un conflicto?



Fuente: Chang Richard Y. (1999), *Trabajar en equipo para triunfar*, Ediciones Garnica.

FIGURA 8.3 Seis etapas básicas para resolver los conflictos.

Claves para reducir los conflictos[1]

1. Ser sensible a los rasgos de carácter de los demás.
2. Proveer entrenamiento cruzado.
3. Establecer reglas básicas.

5. El manejo de conflictos utilizando la negociación y resolviendo desacuerdos

Las respuestas exitosas al conflicto incluyen:

- Una saludable y directa canalización de energía para resolver el problema.
- No reaccionar emocionalmente; efectúar un esfuerzo consciente para responder de manera racional.

Las personas dotadas de esta aptitud:[2]

- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.
- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
- Alientan el debate y la discusión franca.
- Orquestan soluciones que benefician a todos.

> Un banquero que tenía una mina de cobre necesitaba a un investigador de mercado experto en minería para que redactara un informe a fin de convencer a la gente de ventas de que aceptara la operación, pero el investigador se negó abiertamente, inquietando al banquero. Como soy director de investigaciones, el hombre vino a presentarme su queja, cuenta Mark Loeher.
>
> Hablé con el investigador, quien me explicó que estaba abrumado. Trabajaba entre 70 y 80 horas a la semana, al final del mes debía tener listos los análisis de 18 compañías, hacer un centenar de llamadas telefónicas, ir a Boston a diversas reuniones, y ese informe le habría requerido otras 40 horas de trabajo. Después de nuestra conversación, volvió a comunicarse con el banquero y le explicó lo atareado que estaba, pero añadió: "Si usted quiere que lo haga, lo haré".
>
> Cuando el banquero comprendió los aprietos del investigador, decidió buscar otra vía. Pero allí podría haberse producido una explosión. Como todo el mundo está abrumado de trabajo, la capacidad de escuchar se reduce a nada, y todos tienden a dar por sentado que nadie está tan atareado como ellos, por lo que las exigencias son imperiosas.
>
> Es muy difícil conseguir que la gente dedique tiempo a escuchar. No se trata sólo de ser amable; mientras no sepas escuchar, mientras no percibas lo que el otro siente, no podrás hacer una sugerencia razonable ni idear algo que ellos compren.

Uno de los talentos que muestran quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando éstos se están gestando y tomar medidas para calmar a los

---

[1] Ibidem, p. 58.
[2] Goleman, *La inteligencia emocional en las organizaciones*.

involucrados. Para esto, como señala Loeher, es crucial el arte de escuchar; una vez que el banquero entendió la perspectiva más tolerante, se acabó el conflicto.

Esa diplomacia, ese tacto, son cualidades esenciales para el éxito en trabajos tan delicados como la auditoría, la investigación policial o la mediación, o cualquier otro en que dos personas se encuentren bajo presión. En Estados Unidos, una de las aptitudes que busca el gobierno en sus inspectores de impuestos es la capacidad de reducir al mínimo la hostilidad, protegiendo la dignidad del otro. Esto se denomina "tacto". American Express aprecia en sus asesores financieros la capacidad de detectar posibles fuentes de conflicto, asumir la responsabilidad de la conducta propia, disculparse en caso necesario y participar abiertamente en discusiones acerca de las perspectivas de cada uno.

6. El manejo de conflictos utilizando la visión sistémica y de comunicación para el cambio de comportamiento

- Asertividad.
- Asegurar motivación y confianza mutua. Buscar incentivos para cada parte.
- Lograr un equilibrio de poder entre las partes.
- Gestionar los esfuerzos de confrontación. Propiciar actos positivos para cada una de las partes.
- Fomentar la seguridad de los resultados parciales.
- Mantener un bajo nivel de tensión. Evitar la amenaza y la hostilidad.
- Dividir el conflicto y fomentar el uso de grupos para los distintos aspectos del conflicto.



ESTUDIO DE CASO

Los jefes de grupo del departamento de administración de ventas de una empresa multinivel siempre han logrado proyectar la imagen de ser un equipo serio y unido, en el que la ayuda mutua no es una palabra vacía.

Uno de ellos, Ricardo, ha oído decir a su secretaria y en rumores de pasillo que Mario, su compañero de oficina, tenía relaciones difíciles con cierto número de personas pertenecientes a su grupo y que el ambiente dentro del mismo era difícil. El problema ya tenía tiempo y Ricardo, por un sentimiento de solidaridad, decide investigar por sí mismo. Interpela a cada persona que está involucrada y promete hallar soluciones. Posteriormente se encuentra con Mario.

—Oye, me han dicho que tienes problemas...

—¿Con los clientes?

—No, no; personales, con la gente de tu grupo.

—¿Qué? ¿Quién dice eso?

Sin revelar ningún nombre, Ricardo relata con discreción lo que sabe. Mario lo escucha con interés, muy enojado.

—Gracias por ayudarme..., no lo sabía... ¿Qué crees que puedo hacer?

—Cuando se tiene un problema de gestión personal, es preciso "coger al toro por los cuernos" —contesta Ricardo—. Lo que tienes encima es bastante fastidioso. ¿Qué piensas hacer?

(*continúa*)



ESTUDIO DE CASO (*continuación*)

—No lo sé… Voy a esperar un poco…

Ricardo le propone una reunión en su despacho, le revela los resultados de su investigación y las evoluciones que se le han ocurrido. Mario está sorprendido y no sabe qué pensar.

Algunos días después, Mario se da cuenta de que su autoridad está en entredicho y que todo el mundo no habla más que de Ricardo. Mario descubre la trampa y se pone furioso. Ricardo ha ido demasiado lejos esta vez…

—¿Qué es lo que pretendes, Ricardo? ¿Quitarme el grupo?

—¡Pero si sólo quiero ayudarte! Tú estabas muy de acuerdo…

—Bien, déjalo como está… Habla con el jefe, y verás lo que pasa…

Ricardo se queda confuso, sorprendido y muy dolido.

—He querido ayudarte, y mira cómo me lo agradeces. ¡Qué poco compensa ser amable y generoso!

PREGUNTA PARA DISCUSIÓN

Analice el conflicto. ¿Cómo lo resolvería? Haga un plan de cambio.

Bibliografía

Axelred, Alan y Him Holtje, *201 maneras de tratar con gente difícil*, Mc Graw-Hill, México, 2000.

Blanchard, Ken, *¡Choca esos cinco!: La magia de trabajar en equipo*, De bolsillo, México, 2004.

Brayton, Bowen R. (2002), *Sepa recompensar al equipo*, McGraw-Hill, Madrid.

Collins, Barry E., *Psicología social*, Edit. El Ateneo, Buenos Aires.

Chang, Richard Y., *Trabajar en equipo para triunfar*, Ediciones Granica, Tec Consultores, Argentina, 1999.

Del Campo, Rodrigo, "Usted odia su trabajo", revista *Mi Carrera*, vol. II, núm. 65, México, 2007.

Dominique, Chalvin y François Eyssette, *Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo*, 2a. ed., Deusto, España, 2002.

Hellriegel, Don y Jonathan Slocun, *Comportamiento organizacional*, Thomson Learning Ibero, México, 2004.

Dubrin, Andrew J. (2003), *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Thomson Learning Ibero, México, 2003.

Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional*, Vergara, Barcelona, 1999.

González Fernández, Rafael, *Psicología de los grupos pequeños, comunicación, procesos de influencia y aprendizaje*, Universitas, Madrid, 2005.

Hellriegel/Slocum/Woodman, *Comportamiento organizacional*, 10a. ed., Internacional Thomson Editores, México, 2004.

Ivancevich, John M.; Konopaske, Robert; Matteson, Michael, *Comportamiento organizacional*, 7a. ed., McGraw-Hill, México, 2004.

Jeffry, Pfeffer, *Ventaja competitiva a través de la gente. Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*, CECSA, México, 1997.

Katzenbach, Jon R., *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*, Granica, Buenos Aires, 2007.

Keith, Davis, *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, México, 2003.

Klein, Josephine, *Estudio de los grupos*, 3a. ed., Edit. Fondo de Cultura Económica, México, 1990.

Krieger, M., *Sociología de las organizaciones*, Prentice Hall, México, 2001.

Marcos Aranda, Rafael, *La negociación y la medición de conflictos sociales*, Trama Editorial, Madrid, 2005.

Marlet, Juan, *Negociando con uno mismo: en el trabajo y en la vida privada*, Díaz de Santos, Madrid, 2006.

Martínez, Margarita, *Aprender a trabajar en equipo*, Paidós, Barcelona, 2005.

Orterberg, Osvaldo, *Mediación en empresas familiares*, Gedisa, Barcelona, 2006.

Patterson, Ferry, *Confrontaciones cruciales, herramientas para soluciones, promesas rotas, expectativas quebrantadas*, Gestión, Barcelona, 2006.

Robbins, Stephen P. (2004), *Comportamiento organizacional*, 10a. ed., Pearson-Prentice Hall.

Rodríguez, D. (2004), *Gestión organizacional*, 2a. ed., Universidad de Guadalajara.

Soto, Eduardo (2002), *Comportamiento organizacional, el impacto de las emociones*, 2a. ed., Thomson, Barcelona.

Sherman, Bohlander, Snell y otros, *Administración de recursos humanos*, 11a. ed., Edit. Thomson, México, 1998.

Smercek, Boris von, *Un seminario en la jungla: una fábula sobre los secretos del trabajo en equipo*, Urano, Barcelona, 2003.

Robbin, Stephen P., *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicación*, Edit. Prentice Hall, México, 1999.

Stewart, Grez L., *Trabajo en equipo y dinámica de grupos*, Limusa, México, 2005.

Telese, Miguel, *Cooperativas de trabajo: conflictos y soluciones. Participación en los concursos y en las empresas*, Osmar D. Buyatti, 2006.

Velázquez Fernández, Manuel, *Mobbing, violencia física y estrés en el trabajo: aspectos jurídicos de los riesgos psicosociales*, Barcelona, Gestión, 2000, 2005.

Vopel, Klaus W., *Cómo solucionar conflictos de manera creativa: juegos para grupos de talleres y de aprendizaje*, Madrid, 2006.

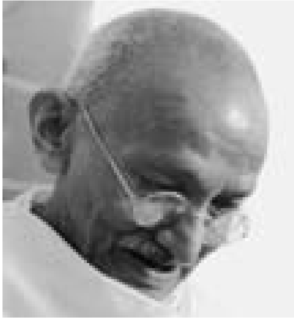
Capítulo 9

El liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.

James C. Hunter

El arte de estudiar liderazgo que nunca lleve como meta el ser famoso, destacado, exitoso, etcétera. Que su fin sea servir a las personas y a la comunidad.

Berta ermila madrigal torres



Mahatma Gandhi

Líder nacionalista indio. Nació en 1869 y murió en 1948. Estudió derecho en Londres. Volvió a la India en 1891. Luego de la Primera Guerra Mundial inició su movimiento de resistencia pasiva. Gandhi acuñó el término *satyagraha* ("abrazo de la verdad", en sánscrito) para darle nombre a su lucha, la cual consistía en campañas de desobediencia civil o de no cooperación, en las que demostró su liderazgo, pues movió a miles de personas a seguirlo, a pesar de las agresiones físicas que sufrían por parte de la policía británica. En esa lucha logró unir a los diferentes credos y clases para enfrentar con la no violencia al intervencionismo extranjero.

Liderazgo

Berta Ermila Madrigal Torres

Objetivo del capítulo

Conocer las principales teorías y corrientes del liderazgo e identificar sus habilidades y fortalezas como líder para desarrollarlas.

Introducción

El hombre nació para ser líder, pero en el proceso de adaptarse a las complejidades de su mundo, con frecuencia se inhibe. Entre estos inhibidores sobresalen fundamentalmente los temores, las dudas y las preocupaciones. Este texto le ayudará a descubrir, desarrollar sus aptitudes y actitudes de liderazgo y eliminar los inhibidores del liderazgo.

Todos estamos implicados en relaciones de liderazgo, ya sea porque somos líderes, porque tenemos líderes, o vivimos ambas situaciones. Los primeros pasos de la vida se realizan en un contexto de liderazgo, donde el representante o responsable es un guía a seguir e inspira respeto. Estos líderes se desarrollan en diferentes contextos: una organización, empresa, institución o la propia familia, como ejemplos tenemos:

- Nuestros padres.
- El deporte.
- La Iglesia.
- La empresa.
- La escuela.
- La política.

El liderazgo es una condición humana universal. Y además es un tema apremiante en el contexto actual en el que vivimos una crisis de autoridad y la falta de líderes honestos, congruentes con lo que dicen y hacen. Así, en la actualidad se presentan los siguientes problemas:

a) *Crisis de autoridad.* Ahora se debe ganar la obediencia a través de la habilidad para manejar situaciones y tratar a la gente.
b) *Interés creciente por la comunicación*. Hoy se le analiza, investiga y prueba en todas sus formas y dimensiones.
c) *Situaciones de liderazgo*. Se debe aprender a ser líder y además a respetar a los líderes.
d) *Paradoja del subdesarrollo científico y tecnológico*. Esto ocasiona cambios sociales en los países latinoamericanos.
e) *Cambios vertiginosos en lo social, económico, político y social*. Por ello, se requiere contar con líderes abiertos, creativos, innovadores y visionarios.
f) *Tiempos de globalización*. La apertura de las fronteras en los procesos de comercialización impacta a las culturas como esquemas de vida.
g) *Multiculturalismo.*
h) *Era del conocimiento.*

Liderazgo, habilidad que demanda toda sociedad de sus dirigentes

La revista *Expansión* realizó una investigación acerca de lo que demandan los empresarios, y la respuesta fue que el liderazgo, la honradez y la firmeza son las cualidades que debe tener el próximo presidente, según cuatro de cada cinco empresarios y líderes de negocios.[1] Lo anterior refleja que el liderazgo es una necesidad apremiante en cualquier organización, así como una habilidad mínima indispensable que debe poseer todo directivo, y la cual se puede desarrollar. Este capítulo le ayudará a **descubrir sus habilidades como líder**.

Liderazgo y dirección

La dirección es una función vital de la organización. Es el espacio donde se desarrolla el liderazgo organizacional. Se pueden hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se logrará ningún resultado tangible hasta que se pongan en práctica las decisiones respecto de las actividades propuestas y organizadas. La dirección es el proceso que realiza una persona o un líder para influir en los demás en la realización de un trabajo unido y eficaz. Paul Hersey (1998), al citar a Jorge Terry, afirma que "el liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo".

---

[1] Sondeo a los empresarios. De acuerdo con la mayoría de los participantes en el sondeo (79%), las características mínimas que debería reunir el próximo presidente de México son "liderazgo, honradez y firmeza". "Disciplina, voluntad y autoridad" obtuvo 11% de las preferencias de los consultados, y "austeridad, honestidad y valentía", 9%.

- Es el don de guiar y dirigir.
- Es el arte de guiar a los demás.
- Es la influencia personal ejercida en una situación.

La palabra *dirección* es de origen latino, cuya raíz *regere*, *rectum*, *dirigere*, *directum*, significa guiar, dirigir. Líder proviene de la palabra *Leader*, verbo que indica acción. Por lo tanto, líder es quien guía a su equipo de trabajo hacia un objetivo en común.

Implicaciones del liderazgo

El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos. En él intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas. Por ello, en este capítulo se aborda el liderazgo principalmente desde el punto de vista administrativo y organizacional.

Estilos de liderazgo o mando

El directivo o líder, cuando realiza su función, tiene y desarrolla ciertos estilos o formas de mandar. Se describen tres estilos que refleja el líder al dirigir.

Dirigente autocrático

El dirigente autocrático ordena y espera obediencia. Es dogmático, firme, y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar castigos. Para dirigir al grupo se apoya en la autoridad formal que le da la organización; utiliza la autoridad que le da el puesto. El dirigente autocrático centraliza la autoridad de manera directa y simplemente expide órdenes. Esta preferencia por tomar decisiones sin consultar con otros es altamente efectiva cuando las decisiones rápidas son críticas —si el dirigente tiene el poder de hacer cumplir estas decisiones— y él tiene la información necesaria. En algunos casos, el dirigente podría ser más objetivo o motivar mejor a los trabajadores si estuviera más abierto a las contribuciones de otros. En este estilo de mando o liderazgo se presentan ciertas reacciones del grupo o equipo de trabajo, las cuales pueden ser:

- Sumisión.
- Resistencia.
- Aceptación mínima de responsabilidad.
- Irritabilidad.
- Antipatía hacia el jefe.

Dirigente democrático

El dirigente democrático o participativo delega autoridad, involucra intensivamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación de los empleados.

Así se da un flujo libre de comunicación. Este estilo de mando oscila desde la persona que no toma acción alguna sin la cooperación de los subordinados hasta el que toma decisiones pero no las consulta con ellos antes de hacerlo. Este enfoque implica relativamente poca supervisión, es útil cuando los trabajadores son profesionales altamente capacitados, pero tiene una debilidad: el grupo puede demorarse en tomar las decisiones y el líder puede perder el control sobre los trabajadores. Las reacciones del grupo pueden ser:

- Alto índice de entusiasmo.
- Mayor calidad y cantidad de producción.
- Alta moral del grupo.
- Satisfacción de las necesidades.

Dirigente *laissez-faire*

El término francés *laissez-faire* puede traducirse como "dejar hacer", o más rudamente, como "no metas la mano". Los dirigentes *laissez-faire* son básicamente blandos e indulgentes, y permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren. Este estilo de liderazgo o dirección se da en empresas que pagan nómina, tienen pocas utilidades y mínimo o nulo crecimiento y desarrollo. Las reacciones del grupo suelen ser:

- Buena motivación.
- Poco uso de poder.
- Posible desorganización.

TABLA 9 .1 Análisis comparativo de las funciones y reacciones del equipo ante los estilos de mando o liderazgo

Autocrático	Democrático	*Laissez-faire*
El líder determina toda la norma política.	Toda norma política es asunto de discusión y de decisión del grupo, que el líder anima y asiste.	Libertad completa de decisión del grupo o individual con mínima participación del líder.
La autoridad dicta de uno en uno los pasos y las técnicas de la actividad.	Perspectiva de actividad ganada durante el periodo de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta del grupo; el líder sugiere dos o más procedimientos o alternativas a escoger.	El líder proporciona los medios y la información sólo cuando se le pide; fuera de esto, no participa en la realización del trabajo.
Por lo general, el líder decide el trabajo por hacer y designa a la persona que debe realizarlo.	Los miembros son libres de trabajar con quien deseen, y se deja al grupo la división de tareas.	El líder no participa en absoluto en la operación o realización del trabajo
El líder tiende a *personalizar* sus alabanzas o críticas al trabajo, permanece separado y no participa activamente con el grupo, excepto en las demostraciones.	Es objetivo al alabar o criticar. Se basa en los hechos y trata de ser un miembro regular del grupo, sin realizar demasiado trabajo.	Los comentarios espontáneos a las actividades de los miembros son poco frecuentes. A menos que se le pida, no intenta valorar o regular el curso de los acontecimientos.

Fuente: Adaptación del texto *Administración*, Javier Benavides Pañeda, 1999.

TABLA 9.2 Reacciones del equipo de trabajo con los estilos de mando

Autocrático	Democrático	*Laissez-faire*
Acciones de dependencia hacia el líder.	Acciones centradas en el grupo, su tarea o los miembros.	Surgimiento de otro líder o confusión.
Descontento.	Críticas y discusiones encaminadas al mejoramiento de la tarea.	Descontento con el líder que no dirige.
Agresión entre el grupo y contra el líder.	Gusto por las tareas que se emprenden.	Ignorar las pocas sugerencias o comentarios del líder.
Bromas sarcásticas.	Acercamiento y agrado con el líder y los compañeros.	Poco interés en la tarea; tendencia a desviar la atención en otros temas y bromas.
Ambiente tenso del grupo.	Ambiente del grupo casi sin tensión, con la necesaria para realizar la tarea.	Ambiente de poco interés en la tarea.

Fuente: Adaptación del texto *Administración*, Javier Benavides Pañeda, 1999.

Funciones del líder

Al hablar de líder no puede dejar de hacerse referencia a las funciones y acciones que desarrolla y crea. En el primer capítulo se describió la diferencia entre líder y administrador. En este caso describiremos las habilidades que debe desarrollar el líder para tener equipos efectivos de trabajo, habilidades esenciales que debe conocer, dominar y aplicar el directivo, gerente ejecutivo, líder y toda aquella persona que tenga subordinados a su mando.

1. *Comunicar*: El líder debe saber comunicarse con sus seguidores y detenerse para cerciorarse de que se entendió su mensaje.
2. *Organizar*: El líder es el que delimita y define cómo se organiza. Determina el alcance y nivel de cada puesto.
3. *Integrar*: Integrar los recursos humanos, técnicos y materiales de la empresa. Un líder pone más atención en el elemento humano.
4. *Dirigir*: Es el arte de tomar las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas y organizadas.
5. *Controlar*: El líder no es sólo el que inicia el movimiento, sino quien lo dirige y, si es el caso, lo detiene. Implica, por lo tanto, la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos.
6. *Motivar*: Todo líder es motivador. El líder hace que los otros hagan. Debe entender por qué actúa la gente y saber manejar con destreza esos *resortes*, es decir, las motivaciones que llevan a una persona a actuar de una forma u otra. También debe saber cuándo motivarla para que siga adelante.

7. *Delegar*: El líder que delega confía en sí mismo y en su gente. Sabe compartir la responsabilidad y el poder.
8. *Conciliar*: El líder o directivo es un conciliador. Debe componer y ajustar los ánimos de los que están opuestos entre sí.

Papel del poder y la autoridad en el desempeño del líder

El poder y la autoridad son dos elementos que el líder debe saber manejar y utilizar con el sentido lógico que exige la administración del talento humano. Son aspectos que se dan en toda relación humana en la que intervienen dos o más personas. Autoridad y poder pueden definirse como sigue:

Autoridad: Del latín *auctoritas*, viene del verbo *augere auctum*, que significa acrecentar, aumentar. La autoridad se concibe como la función social de hacer crecer a la comunidad y sus miembros. Se relaciona directamente con el servicio.
Poder: Del latín *posee*, que significa ser capaz, ser fuerte.

El uso actual ha hecho que la palabra *autoridad* signifique poder legitimado. Se hace patente la tendencia a poner lo secundario por encima de lo principal y resaltar el poder y dominio antes que el servicio social, que es su razón de ser. El poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor.

Por su origen, hay que distinguir dos tipos fundamentales de poder:

Poder de posición. El líder ha llegado desde arriba; alguien que tiene un poder social superior le ha conferido un cargo con cierto poder.
Poder personal. La persona ha llegado a ser líder desde abajo, es decir, es uno de los seguidores; su poder es fruto de un reconocimiento que determinadas personas o grupos manifiestan respecto de sus cualidades y objetivos de promoción social.

Clasificación del poder en las relaciones interpersonales

a) *Coerción*. Es la capacidad de obligar por la fuerza física a otra persona a que haga lo que se manda.
b) *Conexión*. Cuando el que ordena se apoya en algo que está unido o conectado con una fuente de poder.
c) *Recompensa*. Una persona realiza por una retribución algo que no haría por una simple petición.
d) *Legitimidad*. Se le motiva a actuar, o no, a una persona en determinada forma porque reconoce en alguien la fuerza de la ley, aun sin elementos coercitivos.
e) *Información*. Una persona dirige la conducta de otro por la información que posee y de la cual depende el segundo.
f) *Negociación*. Resulta de un conjunto de cualidades que hacen a una persona ganarse la voluntad de los demás para que cooperen en el logro de sus propósitos.

g) *Experto*. Capacidad de hacer que otro cumpla lo que se le indica porque reconoce una competencia.
h) *Afecto*. Una persona sigue los requerimientos de otra porque se siente unida a ella por lazos de cariño que no le permiten contrariarla (Robbins, 1999).

Características del líder

La característica es una cualidad sobresaliente que sirve para distinguir a una persona de otra. Los líderes tienen características específicas que son resultado de un conjunto orgánico y dinámico que configura la estructura de su personalidad y determina su comportamiento y actitudes. El liderazgo nunca será una mera técnica porque es una relación interpersonal dinámica. De acuerdo con el área de competencia del líder, su personalidad, actitud, equipo de trabajo, misión y visión, su actuar tendrá cierto resultado. Algunas de las características del líder son:

- Buen comunicador.
- Orientado a la realidad y a la acción.
- Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
- Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
- Buen colaborador: institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de nosotros.
- Ambicioso: estimulado por una alta necesidad de logro.
- Animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias.
- Intuitivo y comprensivo: capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
- Respetuoso: dispuesto siempre no sólo a entender, sino a aceptar a sus colaboradores.
- Responsable: capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.
- Motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos; porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espere de él más de lo que él mismo espera de sí.
- Autocrítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.
- Creativo: orientado a la innovación progresista y ambiciosa.
- Honesto y sincero: habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas, porque distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia.
- Receptor, empático, sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.
- Consciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros.
- Alerta a la tendencia de confundir hechos y opiniones.
- Tiene confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que coarta e inhibe.

En el siguiente apartado se presentan cinco estilos de liderazgo que tienen por objetivo que el directivo analice cuál es el suyo e identifique a su equipo de trabajo, las fortalezas y debilidades del mismo, así como la iniciativa de los integrantes del grupo y su capacidad de motivación tanto intrínseca como extrínseca. Es esencial que el directivo conozca e identifique el nivel de motivación y demostración de los empleados. Esto le dará elementos para determinar estrategias de cómo dirigir, coordinar, motivar y guiar a su elemento humano.

Estilos de liderazgo

Las últimas corrientes y estudios contemporáneos manejan 10 estilos de liderazgo. Coleman (2000) hace un análisis de seis estilos de liderazgo y cómo generan resultados, y afirma que el liderazgo autoritario maximiza el compromiso con las metas y las estrategias de la organización; su teoría se opone a la de los teóricos del siglo XIX. Este estilo de liderazgo tiene sus ventajas, entre éstas tener una visión definida en la que los estándares de éxito son claros para todos, como también las recompensas. El líder impone conceptos pero permite a la gente que derive sus propias conclusiones. Le da a la gente la libertad de innovar, experimentar y calcular sus propios riesgos.

Entre sus desventajas encontramos que el estilo autoritario poderoso no funciona en todas las situaciones, porque si el líder trata de ser autoritario quizá llegue a ser arrogante, lo cual puede minar el espíritu igualitario de equipo efectivo. Sin embargo, Coleman menciona otros tres estilos de liderazgo: afiliativo, entrenador y configurador de pasos. Dichos estilos han sido poco abordados en los textos de liderazgo, pero tienen resultados positivos en las nuevas organizaciones y permiten que el líder sea flexible de acuerdo con el equipo de trabajo que guía o dirige. Así, el líder actúa según la situación y tiene un amplio conocimiento de los equipos de trabajo para poder determinar la estrategia de conducción a sus seguidores o equipo de trabajo.

Liderazgo estructurador

El líder decide primero la mejor manera de efectuar una tarea y luego le comunica a los subordinados lo que se espera de ellos: cómo, cuándo y quién realizará la actividad.

Resulta apropiado emplearlo cuando los colaboradores poseen conocimientos limitados o experiencia mínima y deben adquirir las habilidades necesarias para el puesto. Las personas que no están dispuestas a cumplir una tarea por algún motivo son también candidatos a recibir este título.

Cuándo no usar un estilo estructurador

- Cuando los subordinados tienen experiencia y habilidad para hacer la tarea.
- Cuando estén automotivados y bien dispuestos a llevar a cabo su trabajo.
- Cuando se confía en su habilidad para alcanzar los estándares de desempeño.

Usos y abusos

- Mandar a alguien cuando no es necesario puede desperdiciar tiempo y energías.
- Los subordinados pueden experimentar resentimiento hacia la conducta estructuradora del líder y, por lo tanto, dejar de expresar sus ideas y su deseo de cooperación.

Liderazgo entrenador

Se enfoca en la integración, ya que la relación líder-subordinado considera dos fines: cumplir la tarea y desarrollar la habilidad y responsabilidad necesaria para la misma, por lo que el líder debe ser paciente, entender a su personal y, además, entrenarlo.

El estilo entrenador se utiliza cuando los subordinados

- Poseen habilidad o experiencia limitada en un área de trabajo y han demostrado deseos de aprender más, pero no pueden terminar el trabajo de manera independiente.
- Muestran que han mejorado su desempeño para que el líder empiece a confiar en que ellos pueden motivarse y dirigirse por sí mismos.

El líder debe llevar a cabo las siguientes acciones para lograr este proceso de desarrollo:

- Fomentar un ambiente que propicie la retroalimentación.
- Ejercer una dirección activa para reforzar las acciones apropiadas.
- Explicar el cómo y cuándo de la tarea.
- Establecer estándares de desempeño realistas y que se tomen como un reto.
- Ayudar a la persona a alcanzar estos estándares.
- Reconocer y premiar el desempeño.
- Creer que los subordinados tienen potencialidades.
- Aprender a trabajar arduamente.
- Comprometerse tanto en el desarrollo de los subordinados como en el cumplimiento de la tarea (los deportes, las producción y las ventas son áreas propicias para desarrollar este estilo de liderazgo).

Cuándo no usar un estilo entrenador

Cuando los subordinados

- Están altamente calificados para desempeñar la tarea.
- Están motivados y bien dispuestos a asumir responsabilidades en la planeación y los resultados.
- Tienen poca o ninguna habilidad, experiencia o poca confianza para un trabajo o una asignación específica.

Usos y abusos

- En virtud del tiempo y la estrategia, el empleo inapropiado de este estilo puede consumir grandes cantidades de tiempo y recursos.

- Es posible que surjan conductas entrenadoras inefectivas o inadecuadas cuando los líderes no toman en cuenta la interacción entre su estilo de liderazgo preferido y el demandado por la situación.

Liderazgo alentador

Es el que asegura que los colaboradores aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea determinada de manera adecuada e independiente. Una forma de efectuar lo anterior es reconocer sus logros y dejarlos tomar decisiones y solucionar problemas asociados con la asignación de la tarea.

Cuándo no usar un estilo alentador

- Cuando el desempeño no supera el estándar.
- Cuando los colaboradores carecen de conocimientos suficientes o experiencia para desempeñar satisfactoriamente una tarea sin que exista dirección.
- Cuando los colaboradores no demuestran deseo de ejercer la iniciativa en una tarea importante.
- Cuando los colaboradores no asumen responsabilidades por sus propias acciones.

Usos y abusos

- El mal uso de este estilo tiende a desperdiciar los recursos organizacionales y humanos.
- Cuando el líder no da la dirección adecuada, frecuentemente el resultado es falta de respeto y reducción del esfuerzo.
- La aplicación inadecuada o inefectiva del estilo alentador a menudo es resultado de que el líder falla al considerar la interacción entre su estilo preferido y el requerido por la situación.

Liderazgo delegador

El componente preponderante de este enfoque es la asignación de tareas al colaborador apropiado, dejando que proceda por sí mismo. Una verificación ocasional permitirá al líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tiene los recursos necesarios.

El estilo de delegación requiere que el líder esté dispuesto a permitir que sus subordinados:

- Establezcan sus propias metas para realizar sus tareas.
- Se hagan cargo de cualquier plan o toma de decisión en que se vean involucrados.
- El interés básico del líder consistirá en asegurarse de que se alcancen las metas y las políticas organizacionales y que no ocurran interferencias o interrupciones que salgan fuera del control de los colaboradores.

Se dice que pueden recibir una dirección delegadora los subordinados que

- Tengan todos los conocimientos, la experiencia o habilidad requerida para efectuar un trabajo sobresaliente.
- Deseen distinguirse al ejecutar una tarea específica.
- Confíen en su habilidad para efectuar un trabajo.
- Estén motivados para iniciar una acción y acepten la responsabilidad de desempeñar un trabajo por ellos mismos.

Cuándo no usar un estilo delegador

Cuando los colaboradores

- Son nuevos, no poseen experiencia o no están habilitados en una tarea especial.
- No están dispuestos a tomar la responsabilidad de su propia planeación y productividad en un área de trabajo en particular.
- No se sienten a gusto o confiados en el desempeño de su tarea.

Usos y abusos

- Cuando los subordinados necesitan dirección o apoyo, pero éstos no se dan en la medida requerida, se produce frustración y fallas en todos sentidos.
- El estilo preferido del líder también puede contribuir al uso inapropiado o inefectivo del estilo delegador.

Liderazgo carismático

Según la *Gran Enciclopedia Castellana* (2001), en política se denomina líder carismático a la persona que encarna el poder y la autoridad, basado en la fe y fidelidad incondicionales que los individuos de un país depositan en un hombre, al que se le atribuyen cualidades excepcionales o particulares ejemplares fuera de lo común. Robbins (1999), uno de los clásicos del comportamiento organizacional, sugiere cuatro variables fundamentales de prácticas y comportamientos para ser un líder carismático:

- Proyectar una presencia poderosa, segura y dinámica.
  - Los líderes carismáticos emplean componentes verbales y no verbales.
  - Utilizan un tono de voz cautivador y atrayente.
  - Transmiten seguridad y hablan directamente a sus interlocutores.
  - Mantienen contacto visual cuando se dirigen a sus subordinados.
  - Mantienen una postura corporal que manifiesta seguridad en sí mismos.
  - Hablan claramente, evitan el tartamudeo y no mezclan sus oraciones con muletillas como “aaah”, “eeeh” o “tú sabes”.
- Articular una meta alcanzable a través de:
  - Una visión del futuro, formas convencionales de lograr esa visión y la capacidad de comunicarla a los demás.

- La visión es un enunciado claro de adónde quieren ir y cómo van a llegar ahí.
- Capaces de persuadir a otros de que lograr esta visión es el interés propio de los demás.
- Buscan métodos frescos y radicalmente diferentes para solucionar problemas.
- El camino para lograr su visión es nuevo, pero también apropiado para el contexto.
- No sólo tienen una visión, sino que son capaces de hacer que los demás la compartan.

■ Comunicar expectativas de alto desempeño.
- Dan seguridad con base en la capacidad de los demás para cumplir con estas expectativas.
- Demuestran su confianza en la gente al establecer metas ambiciosas tanto individualmente como en grupo.
- Transmiten una creencia absoluta en que lograrán sus expectativas.

■ Ser sensible a las necesidades de sus seguidores mediante
- El conocimiento de cada uno de sus seguidores.
- Entienden sus necesidades individuales y son capaces de desarrollar relaciones interpersonales intensas con cada uno.
- Estimulan a los seguidores a expresar sus puntos de vista.
- Son accesibles y escuchan genuinamente.
- Se preocupan por los intereses de sus seguidores y hacen preguntas con el fin de aprender qué es lo que realmente les importa.

Cuatro muletas del liderazgo

Según Thomas Cleary (2000), el cuerpo del liderazgo tiene cuatro muletas: la iluminación y la virtud, la palabra y la acción, la humanidad y la justicia, la etiqueta y la ley. La iluminación y la virtud son la raíz de la enseñanza, mientras que la humanidad y la justicia son las ramas de la enseñanza. Sin raíz es imposible mantenerse en pie; sin ramas es imposible estar completo.

Los sabios de la antigüedad notaron que los estudiantes no podían gobernarse a sí mismos, por ello erigieron comunidades dónde asentarlos y establecieron el liderazgo para dirigirlos. Así, el honor de la comunidad no es para el líder y la plenitud de las necesidades de la vida no es para los estudiantes; todo ello es el camino de la iluminación.

En consecuencia, un buen líder debe honrar, en primer lugar, la iluminación y la virtud, y ser cuidadoso en la palabra y en la acción. Para poder ser un estudiante, uno debe pensar primero en la bondad y en la justicia, y seguir la etiqueta y la ley.

Así, el liderazgo no puede mantenerse salvo para los estudiantes, y los estudiantes no pueden desarrollarse sin el liderazgo. El liderazgo y los estudiantes son como el cuerpo y los brazos, como la cabeza y los pies. Cuando lo grande y lo pequeño armonizan sin oposición, existen uno por el otro.

Personalidad de los líderes

La personalidad es la diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra. La personalidad de cada líder es diferente; en ésta influyen factores propios de la

personalidad individual del área donde se desempeña y del equipo de trabajo. Gene Landrun (1995) describe los estilos de liderazgo de líderes innovadores y visionarios, y habla de trece estilos de liderazgo y de nueve personalidades de los líderes, según una investigación realizada en Estados Unidos.

En una investigación realizada de 1996 a 1999 con líderes de la pequeña empresa, se detectaron dos estilos de liderazgo predominantes y tres personalidades, las cuales se describen en seguida.

Personalidad del líder resuelto

Actúa con decisión, firmeza y seguridad, sin detenerse ante los peligros o dificultades; es decidido, valiente, audaz, atrevido e intrépido.

Las personas creadoras son independientes, autónomas y autodirigidas. Estos rasgos impulsan a las personalidades triunfadoras a esperar la excelencia de sus colaboradores y de ellas mismas. Los líderes exitosos manifiestan tales elementos.

Personalidad del líder persistente

Es insistente, perseverante, firme, permanente y constante. Lo que principalmente lo lleva al éxito.

Personalidad del líder arriesgado

Es aventurado, arriesgado y persistente. Su principal característica es ser arriesgado en la toma de decisiones, al emprender una empresa o al cambiar una estrategia.

TABLA 9.3 Personalidad del líder resuelto

Los emprendedores utilizan mejor el tiempo que cualquier otro grupo social.
Le dan un valor extraordinariamente alto al tiempo.
Evitan a quienes les hacen perder el tiempo, hablan de prisa y caminan apresuradamente.
Son notoriamente impacientes con los empleados letárgicos, e intolerantes con la tontería o la incompetencia en el trabajo.
Son arrogantes por su empeño en alcanzar la superioridad y la excelencia.
Su conducta impulsada y empeñosa les hace apresurarse en el trabajo, en el juego y en la vida.

Fuente: Madrigal Torres, "La administración del talento humano en las Pymes", tesis doctoral, 1999.

TABLA 9.4	Personalidad del líder persistente
La persistencia impulsa el potencial a la perfección.	
Cree en lo que decía Edison: que la invención consiste en 99 por ciento de sudor y uno por ciento de inspiración.	
Cree en que la prueba y el error son indispensables para tener el éxito	
Nunca se desalienta ni se rinde.	
Cada fracaso es un paso al éxito.	
Es honesto consigo mismo y con sus subalternos.	

Fuente: Madrigal Torres, "La administración del talento humano en las Pymes", tesis doctoral, 1999.

TABLA 9.5	Personalidad del líder arriesgado
Todo riesgo es una manera de tratar con lo incierto.	
Las personas se sienten a gusto frente a lo incierto.	
Tiene mucha confianza en sí mismo y muy alta autoestima.	
Corre riesgos.	
Tiene éxitos inminentes.	
Es líder en su campo.	
Ocupa puestos administrativos altos en la jerarquía administrativa.	

Fuente: Madrigal Torres, "La administración del talento humano en las Pymes", tesis doctoral, 1999.

Liderazgo femenino

Actualmente la presencia de la mujer en puestos directivos es cada vez mayor. Día con día la mujer se prepara más para ello. Un ejemplo es que en la población estudiantil de la Universidad de Guadalajara la presencia femenina es de 60.5 por ciento. En el Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas la presencia femenina en cada una de las carreras es la siguiente:

	2000-B	
Carreras	**Hombres**	**Mujeres**
Administración	697	932
Negocios internacionales	453	722
Mercadotecnia	423	663
Sistemas de información	264	322
Recursos humanos	75	295
Administración financiera y sistemas	169	254
Turismo	299	936
Economía	313	235
Contabilidad	2 204	3 290
Total por género	4 897	7 649
Totales	**12 546**	

Fuente: Tonatiuh Bravo Padilla, *Informe de actividades y rendición de cuentas a los universitarios*, 2000.

Esto implica que la mujer llegará a puestos directivos mejor preparada, con habilidades directivas y perfil de líder en su área. Hay diferentes estudios del papel de la mujer como líder, de los cuales podemos mencionar lo que señala Stephen Robbins (1996) en relación con el liderazgo de la mujer y el hombre. Las diferencias podrían estar tamizadas por la elección que hacen hombres y mujeres de una carrera, pues deciden con base en un conjunto de conductas ideales para una profesión.

Sin embargo, las mujeres adoptan estilos democráticos, estimulan más la participación, comparten el poder y procuran incrementar la autoestima de sus seguidores.

Las mujeres han sido siempre líderes en organizaciones comunitarias y no gubernamentales. Su incursión en puestos directivos en las empresas y en la administración pública ha sido notable. Según Nora Sandoval (2000), las mujeres ocuparon 13 por ciento de los puestos parlamentarios de todo el mundo en el año 2000, en comparación con 7 por ciento que tenían en 1975.

Actitudes y aptitudes para el liderazgo

No es suficiente con tener habilidades, capacidades y estilos de liderazgo, se requiere además tener actitud y aptitud para el liderazgo. En principio menciono las actitudes. “Siendo la actitud cierta forma de motivación social de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario, que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.”

Jim Kouzes y Barry Posner mencionan cinco actitudes clave del liderazgo.

- *Desafiar el proceso*. Estar en el momento y sobre todo querer ser.
- *Inspirar una visión compartida*.
- *Capacitar a otros para actuar*. El liderazgo es una acción con personas y para personas, por lo tanto hay que capacitar al personal, le delega la autoridad y la responsabilidad del proyecto.
- *Servir de modelo*: Los títulos se otorgan, pero la autoridad y el respeto sólo se ganan a través de la propia conducta. Los líderes marchan adelante y sirven de inspiración por medio del ejemplo.
- *Brindar aliento*: La escalada hacia la cima es ardua y larga. La gente se siente muchas veces fatigada, frustrada, desencantada. Los líderes brindan el aliento necesario para seguir avanzando y estimulan la "autoestima" del equipo de trabajo que le ayudará a conseguir el éxito.

Aptitud para el liderazgo

La aptitud (del latín *aptus* = capaz para), en psicología, es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias interindividuales en situaciones futuras de aprendizaje. Por lo cual volvemos a insistir en que el líder se hace, mientras que en el lenguaje común la aptitud sólo se refiere a la capacidad de una persona para realizar adecuadamente una tarea, en psicología engloba capacidades cognitivas y procesos como características emocionales y de personalidad.[1]

Pat Williams (2002) afirma que la aptitud es una habilidad, no es meramente un don o un talento humano. Una de las formas en las que se desarrollan estas habilidades es a través de la experiencia, incluyendo la del fracaso. "Si usted quiere aumentar el porcentaje de fracasos", dice Tomas Watson, fundador de IBM.

Aptitudes esenciales para el liderazgo

Según Pat Williams, menciona 15 aptitudes que los líderes pueden y deben adquirir, las cuales se enlistan a continuación.

1. La aptitud para organizar.
2. La capacidad de organización.
3. La aptitud de la preparación.
4. La aptitud del arte de vender.
5. La aptitud para la enseñanza.
6. La aptitud para aprender.
7. La aptitud de la flexibilidad.
8. La aptitud para resistir la crítica.
9. La aptitud de conceder poder a otros.

---

[1] http://es.wikipedia.org/wiki/Aptitudidad. Consultado el día 24 de septiembre de 2007.

10. La aptitud para la motivación intrínseca o íntima.
11. La aptitud para la iniciativa.
12. La aptitud para la resolución.
13. La aptitud para la originalidad.
14. La aptitud para el profesionalismo.
15. La aptitud para el equilibrio.

La aptitud para un aprendizaje de toda una vida no ocurre simplemente. Es el resultado de un compromiso consciente con un vigoroso programa de aprendizaje sistemático y de desarrollo personal.

Los líderes que aprenden continuamente construyen organizaciones que también aprenden continuamente, organizaciones que se adaptan, evolucionan y crecen. Los líderes y las organizaciones que no enfrenten el desafío de un mundo cambiante están condenados a marchitarse y morir. Hay que mantenerse aprendiendo de su experiencia y de sus fracasos. La capacidad para un continuo aprendizaje es una necesidad absoluta para todo un gran líder.



Ejercicio de autoevaluación

Ejercicio 1
Dinámica del líder carismático

Ahora que usted sabe lo que los líderes carismáticos hacen, tiene la oportunidad de practicar cómo proyectar el carisma.

La clase deberá dividirse en parejas.

La tarea del estudiante *A* es *dirigir* al estudiante *B* a través de una orientación para estudiantes nuevos en su universidad. La orientación deberá durar de 10 a 15 minutos. Asuma que el estudiante *B* es nuevo en su universidad y no está familiarizado con ella. El estudiante *A* deberá tratar de proyectarse a sí mismo como carismático.

Ahora los papeles se invertirán y la tarea del estudiante *B* será *dirigir* al estudiante *A* en un programa de 10 a 15 minutos acerca de cómo estudiar más eficazmente para los exámenes en la universidad. Tome unos minutos para pensar sobre lo que ha funcionado bien para usted y asuma que el estudiante *B* es un estudiante nuevo interesado en mejorar sus hábitos de estudio. Recuerde nuevamente que el estudiante *B* debe tratar de proyectarse a sí mismo como carismático.

Cuando hayan terminado los dos papeles, cada pareja deberá evaluar qué tan bien proyectaron el carisma y cómo podrían mejorarlo.

Ejercicio 2

Realizar una síntesis del libro *El príncipe* de Maquiavelo. El grupo se dividirá en equipos de trabajo. Se realizará un sorteo para que dos equipos expongan el resumen del libro de Maquiavelo.

(*continúa*)



Ejercicio de autoevaluación (*continuación*)

¿Qué aporta a la enseñanza del liderazgo?

¿Qué es vigente en nuestros tiempos?

¿Qué sugerencias son viables de implementar?

¿Como directivo usted se apega a esta teoría?
Sí No ¿Por qué?

Ejercicio 3

Se formarán equipos de trabajo para responder las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las prácticas y los compromisos del liderazgo ejemplar?
¿Qué es lo que los subalternos esperan de los líderes?
¿Qué comprende la búsqueda de oportunidades?
¿Qué conlleva el experimentar y correr riesgos?
¿A qué nos lleva visualizar el futuro?
¿Qué logramos al reclutar a otras personas?
¿Por qué es necesario fomentar la colaboración?
¿Por qué es necesario fortalecer a los demás?
¿Por qué es importante dar el ejemplo?
¿Qué genera lograr pequeños triunfos?
¿Qué logramos reconociendo las contribuciones?
¿Qué obtenemos celebrando los logros?
¿Qué logramos al transformarnos en una fuerza positiva?

Fuente: Adaptado de Jones Kouzes y Barry Posner, *El desafío del liderazgo*, 1999.

Ejercicio 4
Cuál es su habilidad directiva predominante?

Todos tenemos un estilo básico de liderazgo al cual estamos predispuestos. Este ejercicio le ayudará a conocer su estilo inherente o preferido de liderazgo.

A continuación se describen ocho situaciones hipotéticas en las cuales tiene que tomar una decisión que le afectará a usted mismo y a los miembros de su grupo de trabajo. Para cada una, indique cuál de las cuatro acciones es más probable que realice usted, escribiendo la letra correspondiente a esa acción en el espacio proporcionado. Las opciones son:

a) Permite que los miembros del grupo decidan ellos mismos qué hacer.
b) Pregunta a los miembros del grupo qué hacer, pero usted toma la decisión final.
c) Toma usted mismo la decisión, pero explica sus razones.
d) Toma usted mismo la decisión, y le dice al grupo exactamente qué hacer.

(*continúa*)



EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN (*continuación*)

1. Enfrenta presiones financieras y se ve forzado a hacer reducciones en el presupuesto de su unidad. ¿En qué área las hará?
2. Para cumplir con una fecha límite que está a punto de vencerse, alguien de su grupo tendrá que trabajar tarde una noche para terminar el borrador de un importante informe. ¿Quién será?
3. Como instructor del equipo de futbol de la compañía, se le pide que reduzca su escuadra de 30 a 25 jugadores que hay actualmente en la lista. ¿Quién se va?
4. Los empleados de su departamento tienen que programar sus vacaciones de verano para mantener la oficina con el personal apropiado. ¿Quién decide primero?
5. Como presidente de un comité social, usted es responsable de determinar el tema para la fiesta anual de la compañía. ¿Cómo lo hará?
6. Usted tiene la oportunidad de comprar o rentar una importante pieza de equipo para su compañía. Después de reunir toda la información, ¿cómo tomará la decisión?
7. La oficina está siendo redecorada. ¿Cómo decidirá el color?
8. Junto con sus asociados, usted debe llevar a cenar a una persona importante. ¿Cómo decide usted a cuál restaurante ir?

SOLUCIÓN

Cuente el número de situaciones en las cuales haya respondido marcando una *A*. Ese número es su calificación de *delegación*. De igual manera, cuente el número de situaciones en las cuales haya respondido *B*, *C* y *D*. Estos números son sus calificaciones de *participación*, *venta* y *discurso*, respectivamente.

Su estilo básico o estilo preferido de liderazgo es la respuesta que seleccionó con mayor frecuencia, y que lo encamina hacia un estilo básico de liderazgo situacional.

Fuente: Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall, México, 1999.

CASO 1

Los administradores de un hotel contrataron a una jefa de ama de llaves dinámica, a quien se le otorgó total autoridad para reorganizar el departamento. El supuesto era que este departamento había desalentado una posesión de liderazgo sólida en el pasado y que se dirigiría hacia una supervisión eficiente.

La nueva jefa estableció un liderazgo personal poderoso, incrementando el poder y el prestigio del servicio durante el proceso. Sin embargo, desarrolló una estructura organizacional nueva, sin considerar la reciente introducción de un equipo de trabajo interdisciplinario que se había integrado al mismo tiempo al hotel. Los dos conceptos de equipos de trabajo ocasionaron nuevos conflictos, entre el personal del ama de llaves y los distintos departamentos, así como el resentimiento debido a la injerencia de los administradores de otras disciplinas.

La nueva jefa tenía dificultades para explicar a su personal el énfasis del departamento en el trabajo interdisciplinario, y para comunicar los nuevos planes y situaciones novedosas. En otras palabras, experimentaba problemas para determinar los límites de acción, que constituía parte esencial de su liderazgo.

Tras un periodo de conflicto creciente entre la administración del departamento y el personal del mismo, en el transcurso del cual la batalla de la distorsión mutua, la acusación e incomprensión aumentaron

(*continúa*)



Ejercicio de autoevaluación (*continuación*)

rápidamente, la jefa renunció. Una vez que se fue, el rumor que se extendió ente el personal era que se le obligó a renunciar porque era una líder demasiado fuerte.

Identificación de la problemática

¿Cuál es el problema?
¿Cuándo se manifestó?
¿Cuáles son sus efectos?
¿Qué habilidades explotó el ama de llaves?
¿Qué habilidades le faltaron?

Bibliografía

Coleman, Daniel, "Leadership that Gests Results", *Harvard Business Review*, vol. 78, núm. 2, 2000.

Covey, Stephen R., Roger Merril, Rebecca R. Cerril, *Primero es lo primero*, Paidós, México, 1996.

Dillanes, Cisneros, Ma. Estela y César Medina Salgado, "Liderazgo de sincronicidad: piedra angular de una nueva gerencia", gestión y estrategia www-azc.mx.gestión/num7/artl l.htm

Druker, Peter, *Druker para todos los días. 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*, Editorial Norma, 2006.

Hernández Rodríguez, Sergio, "Teoría (XY): Modelo para evaluar y encauzar la acción de liderazgo por computadora", *Adminístrate hoy*, núm. 44, 1997.

Hersey, Paul y Kenneth H. Blanchard, *Administración del comportamiento organizacional, liderazgo situacional*, Prentice Hall, México, 1998.

Kouzes, Jim y Barry Posner, *El desafío del liderazgo*, Ediciones Gránica, Buenos Aires, 1999.

Landrum, Gene N., *El perfil de los genios*, México, Edamex, 1995.

Madrigal Torres, Berta Ermila, "El líder de la Pyme", Revista *Investigación Administrativa*, núm. 52, Escuela Superior de Comercio y Administración, IPN, 1997.

__________, "La administración del talento humano en las Pymes", tesis para obtener el grado de doctor en ciencias administrativas, IPN, México, 1999.

Mateo, Juan y Jorge Valdano, *Liderazgo*, El País-Aguilar, 2000.

Maquiavelo, Nicolás, *El príncipe*, Fernández Editores, 1998.

Reza Trosino, Jesús, *El empresario hábil. Habilidades gerenciales*, ECASA, 1995.

Sandoval, Nora, "Día Internacional de la Mujer", *Mujer Ejecutiva*, marzo de 2001.

Robbins, Stephen, *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall, México, 1999.

Uribe Prado, Jesús, "Maquiavelismo en las organizaciones", *Adminístrate hoy* núm. 44, 1997.

Uribe Prado, Jesús y Félix Guadalupe Rodríguez Huerta, "Maquiavelismo en trabajadores mexicanos: un indicador del éxito laboral", ponencia presentada en el IV Congreso Nacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Monterrey, 2000.

Villoro, Luis, *Poder y el valor, fundamentos de una ética política*, Fondo de Cultura Económica-El Colegio Nacional, México, 1998.

Welch, Ben D., "*El ABC del liderazgo*", *Mundo Ejecutivo* núm. 240, año XIX, vol. XXXIV, abril de 1999.

Williams, Pat, *La paradoja del poder*, una nueva perspectiva del liderazgo, Editorial Peniel, 2002, Colombia.

Consultas en la web

Qué quieren los empresarios. http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=942_25#, consultado el 03/05/2008.

Capítulo 10



Nelson Mandela

Líder político sudafricano nacido en 1918, cuya capacidad negociadora, no obstante las adversidades que tuvo que enfrentar, fue la esperanza de un pueblo para conseguir la plenitud de sus derechos. Renunció al trono hereditario de la tribu xosa, a la cual pertenece. Concluyó sus estudios de abogacía en 1942. Su ideología se fundamenta en un socialismo africano nacionalista, antirracista y antiimperialista. En 1952 presidió la ANC, movimiento de lucha antirracista no violenta, hecho por el que fue condenado a prisión. En 1955 reaparece y promueve la Carta de la Libertad. Ha recibido 16 premios y distinciones a nivel internacional, entre los que destacan el Premio Nobel de la Paz 1993, y ha sido designado Embajador de la libertad.

Negociación como habilidad

Berta Ermila Madrigal Torres,
Raúl Delgado Mendizábal e Hilda González Montoya

Objetivo del capítulo

Conocer el proceso de la negociación, lo importante que es para el directivo y líder, así como las habilidades y las técnicas de negociación para desarrollar una personalidad negociadora.

Introducción

En este capítulo se muestra la importancia de la habilidad negociadora, sus componentes y herramientas, así como los pasos básicos que habrán de seguirse para una negociación exitosa. Con este capítulo se pretende que el lector conozca los tipos de negociación existentes y los fundamentos para mejorar su propia habilidad negociadora, la cual al ser una habilidad es inequívocamente perfectible.

La principal habilidad que utilizan en su contexto el directivo y el líder para negociar es la comunicación, la cual los lleva a procesos de negociación. Por ello, en este capítulo se presenta la negociación como una habilidad en el proceso de negociación, la negociación cara a cara y su importancia, los tipos de negociación, la nueva tendencia de ganar-ganar y cómo lograrlo, el liderazgo en la negociación, las variables dentro del proceso, así como la negociación en el contexto multicultural y los problemas que reviste una mala negociación.

Negociación como habilidad

Éste es un proceso continuo de relaciones e intercambios que presupone la existencia de una relación previa y de un deseo común de seguir manteniendo dicha relación en el futuro. Se puede afirmar que la negociación es una forma de resolver los conflictos en la que los protagonistas desean mantener la relación de intercambio bajo nuevas bases o condiciones aceptadas, aún no establecidas cuando inicia la negociación.

Carlos Martín (2007) define la negociación de tres maneras: "*a*) Negociación es intentar resolver, mediante la discusión, los problemas que surgen, bien entre los individuos, bien entre las colectividades de los que éstos forman parte." "*b*) Es la forma más racional de solucionar los problemas entre las partes." "*c*) Es tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes involucradas en un problema; es una confrontación de ideas que persiguen evitar el enfrentamiento mutuo, o bien tratan de poner solución a un enfrentamiento existente."

La *Enciclopedia libre* describe a la negociación como "el proceso por el que las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas, o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos". Dada esta definición, se puede ver que la negociación ocurre en todas las áreas de la vida.

Negociar es algo que hacemos todo el tiempo y no sólo lo usamos para fines comerciales o mercantiles, sino que en toda relación humana siempre estamos negociando:

1. El hijo con el padre.
2. El novio con la novia.
3. Alumno con maestro.
4. Jefes con subalternos.
5. Sindicato con trabajadores.
6. Empresas con gobierno, entre otros.

La negociación es usualmente considerada un compromiso establecido mediante un argumento o elemento con el cual se busca el mayor beneficio. La comunicación es el vínculo que siempre se utilizará para negociar un asunto o argumentar si es cara a cara, por teléfono o por escrito. Recuérdese que la negociación no siempre es entre dos personas; puede referirse a varios miembros de dos partidos, dos países, dos empresas, dos o más instituciones, etc. Sin embargo, siguiendo el principio de autoridad, hay un líder o directivo que representa los intereses de la empresa, de un equipo de personas o de países, de ahí la importancia de que el directivo desarrolle su habilidad negociadora.

Negociación cara a cara

En este apartado se abordan las características y habilidades que deben desarrollarse en el proceso de negociación cara a cara. No obstante, en los procesos de globalización e internacionalización, la negociación cara a cara es una forma de negociar que difícilmente po-

drán suplir las nuevas tecnologías. Respecto al proceso de negociación cara a cara, Alexis Codina (2008) señala:

> Éste es el proceso decisivo en una negociación. Es cuando usted puede concretar las expectativas y objetivos que se propuso. Sus resultados estarán en dependencia de la calidad que tuvo su preparación y de sus habilidades para el manejo del intercambi

Aunque la negociación es un proceso que hay que preparar, la habilidad negociadora desempeña un papel vital entre el fracaso o el éxito de la negociación, por lo cual, según Codina, este proceso está estructurado en diferentes etapas o fases. Pero como usted podrá observar, en todas estas fases se requieren ciertas habilidades interpersonales para el éxito de la negociación cara a cara. Dichas fases son:

TABLA 10.1 Fases y habilidades en el proceso de la negociación

Fase	Habilidad y acción
Preparación	Ser estratega Definir la estrategia Planear
Discusión	Comunicación Saber escuchar Saber transmitir el mensaje
Señales	Identificar los diferentes mensajes (verbales, físicos y de actitud)
Propuesta	Capacidad de análisis Saber vender la propuesta
Intercambio	Estrategia de recibir y dar información Establecer los alcances
Cierre	Ser creativo para cerrar la negociación
Acuerdo	Estratega para acordar los acuerdos

Fuente: Elaboración propia, 2008.

Se preguntará por qué empieza como una habilidad de estratega y concluye con la fase del acuerdo. Esto es así porque todo negociador debe ser un estratega desde el inicio hasta el final de la negociación, y estar siempre bien informado de lo que está negociando.

Negociar y ganar-ganar

Ganar-ganar es el nuevo paradigma que no se debe dejar de incluir en los procesos de negociación. Negociación indica el proceso de comunicación que tiene por finalidad influir en el comportamiento de los demás y donde ambas partes lleguen a un acuerdo (ganar-ganar). La razón para que al final de una negociación ambas partes puedan creer que han ganado es que ni los intereses ni los valores de ninguna de las partes tienen por qué ser opuestos, y es responsabilidad de los negociadores descubrir los puntos complementarios para desarrollar una negociación con el esquema ganar-ganar.

El nuevo paradigma de la negociación es ganar-ganar, fenómeno que no se daba en los inicios de la negociación comercial con el intercambio de bienes (trueque), como lo mencionan Delgado y Madrigal (2007). Anteriormente la competencia suponía como necesaria la apertura en la negociación, como si fuera un "regateo"; ahora se definen los objetivos razonables para ambas partes. En la actualidad prevalece el enfoque de la cooperación, donde la premisa fundamental es ganar-ganar, lo cual implica que ambos actores de la negociación sean beneficiados por este proceso. Quien compra obtiene el beneficio de satisfacer una necesidad, y queda conforme con las ventajas que ello le proporciona; desde luego, el vendedor quedará de acuerdo con el negocio realizado, aunque cede en algo: no sólo logró un trato sino que afirmará la relación comercial o el fortalecimiento organizacional que se proponía.

Como se puede observar, en la negociación entendida como proceso o forma de resolver un problema y la voluntad de encontrar una solución, el objetivo principal es negociar. Pero la negociación no se da sólo entre personas; se negocia entre:

1. Equipos de trabajo.
2. Grupos sociales.
3. Partidos políticos.
4. Empresas con consumidores.
5. Productores con distribuidores.
6. Sindicatos con empresarios, y viceversa.

Cómo ganar-ganar en una negociación

En primera instancia se debe identificar en qué nivel de la cadena productiva se encuentra mi empresa o institución. ¿Cuál es la función que desempeña? ¿Qué alternativas tiene de negociación con otras de su misma índole? ¿Cuánto tiempo invierto en la negociación? ¿Es un fenómeno que se da por sí solo? ¿No hay más competidores? ¿Ellos dependen de mí y yo de ellos? ¿Cuál es el papel del otro directivo? ¿Cuál es el mío? ¿Cuál es mi habilidad predominante en la negociación? ¿Cuál es la de mi contraparte? ¿Qué papel juego yo en la negociación? ¿Quién tiene el poder de decisión? Éstas son algunas de las preguntas que se debe plantear antes de determinar y decidir quién realizará la negociación. Además, esto

permitirá establecer una estrategia de negociación que ayudará a alcanzar acuerdos beneficiosos a las partes implicadas, ya que si una gana y otra pierde se producirá en el futuro una clara tendencia a invertir los papeles con el fin de mantener cierto equilibrio en la relación. De este modo el perdedor se toma la justicia por propia mano haciendo lo que le parece, en tanto que el ganador se ve forzado a controlar al otro. Así, ambos pierden, y su filosofía debe ser ganar-ganar, lo que implica que las dos partes se beneficien.

La negociación y la habilidad en la comunicación

La principal habilidad que deberá dominar el negociador es la comunicación. Esto sucede cuando la negociación es cara a cara (o "face to face"). Pero en pleno siglo XXI el negociador tiene otras habilidades técnicas y medios para negociar, tales como Internet (incluyendo telefonía IP), teléfono, intermediarios y chat rooms, entre otros. Sin embargo, éstos son sólo un apoyo, por lo que se debe tener mayor habilidad negociadora para utilizar todas las técnicas y medios, pues éstos no pueden suplir la habilidad negociadora.

La teoría de la negociación ha evolucionado como lo hacen las sociedades y las comunidades. En los fenómenos de mundialización y globalización que vivimos, los directivos necesitan negociar no sólo con su equipo de trabajo, sus clientes, competidores y proveedores, sino saber hacerlo también con directivos de otros países, que poseen otra cultura, tradiciones, pensamiento, forma de dirigir y asumir compromisos diferentes. Por lo tanto, la habilidad de negociación multicultural es una de las principales habilidades interpersonales que el directivo debe desarrollar.

La importancia de la negociación

Existen casos de empresas que han fracasado hasta el punto de la quiebra por falta de una negociación eficaz por parte de sus directivos y las partes involucradas. Tal es el caso de Firestone en El Salto, Jalisco (México), empresa que tuvo que cerrar debido a la presión del sindicato y a la incapacidad de sus líderes para llegar a una negociación satisfactoria, lo que culminó con la decisión de la empresa de reinstalarse en otro país, lo que originó una pérdida importante de fuentes de empleo en Jalisco (Delgado y Madrigal, 2007).

Delphy (2007)[1] enfrentó un problema multicultural por hacer sus contrataciones con personal de diferentes regiones, lo que provocó una alta rotación de personal que disminuyó de manera significativa su productividad, por lo que tuvo que reducir su planta laboral.

Negociación internacional

El *Diccionario de la lengua española* define negociación como:

1. "Comercio con mercancías o valores para obtener sus ganancias: negociación con te--rrenos."

[1] Lalia González Santiago. El Rayo Verde. Delphi somos todos, consultado el día 31 de enero del 2007 http://www.lavozdigital.es/cadiz/prensa/20070225/opinion/delphi-somos-todos_20070225.html

2. "Gestión o resolución de un asunto, especialmente por la vía diplomática: negociación del acuerdo de paz."

En la actualidad es imposible hablar de negociación sin contextualizar su entorno, el flujo global de información y las transacciones. Esto nos pone a todos los niveles en negociaciones internacionales día con día.

En el contexto internacional y de las relaciones multilaterales de un país a otro se requieren funcionarios con gran habilidad negociadora; de esta forma se han firmado acuerdos y tratados de toda índole y se han conformado bloques comerciales como la Comunidad Económica Europea y el Mercosur, entre otras.

Liderazgo negociador

Cada directivo y líder tiene su propio estilo de mando y de dirección, hecho que lo conduce a adquirir habilidad para la negociación. A su vez, esto conlleva que dicha habilidad sea aprendida por sus subalternos y que las políticas de negociación sean asumidas como propias de la organización o empresa, lo cual en la mayoría de las ocasiones le permite pocas o nulas alternativas de negociación con otras empresas por su estilo de negociar. Por ello debe fomentarse la capacidad negociadora y determinar la estrategia adecuada, lo que les permitirá obtener acuerdos exitosos a todas las partes involucradas.

Variables en el proceso de negociación

Para comprender la negociación se debe conocer y estudiar sus componentes y variables. Para efectos de esta lectura debe entenderse como variable de negociación todo aquello que se encuentra intrínsecamente relacionado con el acto de la negociación, y que sin embargo puede variar de vez en vez o dependiendo de los actores, lugares y aspectos que habrán de negociarse, es decir, separar la forma del fondo. A continuación se describen dichas variables.

Marco de la negociación

Se considera como marco de la negociación el lugar donde se desarrolla la negociación; éste abarca desde el lugar de los encuentros o entrevistas hasta las costumbres de las partes, los modos de negociar, el idioma, el entorno físico, las presiones sociales, y los aspectos jurídicos y económicos.

Las personas o las partes

Éstos son los actores principales del proceso de negociación. Puede ser un proceso de negociación normal y cotidiana, o que existan desacuerdos, opiniones encontradas, intereses personales y pugnas por mantener el poder, entre otros fenómenos. Pueden surgir enfrentamientos influenciados por los estilos de negociación, las necesidades y los intereses per-

sonales. Esto último es muy común que se dé en los grupos de poder en la política, cuando alguien quiere conservar su ámbito de competencia o su coto de poder. Pero en el ámbito empresarial, donde se sabe cuál es el papel que se desempeña en la cadena productiva, se da otro fenómeno que no es ajeno al protagonismo que ocurre cuando se pretende asumir el poder.

Las acciones y reacciones que deben tomarse en cuenta en el proceso de la negociación son:

1. Identificar las motivaciones (intereses, motivaciones, necesidades) propias y las de la otra parte.
2. Adaptar la oferta de la negociación a las necesidades de ambas partes.
3. Anticipar las posibles objeciones de nuestro oponente.
4. Preparar la estrategia argumental y demostrativa que se utilizará frente a tales objeciones.
5. Escenarios positivos y negativos.
6. Estrategias de negociación.

Las tres premisas que deben cumplirse para que una negociación finalice con éxito son:

- Ordenar apropiadamente las fases de análisis y preparación (estrategia).
- Ser hábil para negociar, entender y precisar (táctica).
- Desarrollar efectivamente los argumentos y concluir con un acuerdo, convenio, contrato, o negociación y acuerdo de voluntades.

Evolución del acuerdo

1. Resumir y evaluar todas las ventajas alcanzadas por la otra parte.
2. Si todavía hay un margen, aporte un beneficio más para su interlocutor.
3. Sea humilde y no se vanaglorie de haber conseguido mejores objetivos que la otra parte.
4. Una vez que esté solo, analice la experiencia vivida y aprenda de sus errores y estrategias.
5. Determine la estrategia siguiente.
6. Evalúe los pros y los contras.
7. Elija la mejor alternativa.

Variables secundarias de la negociación

1. *El tiempo*. En este rubro figuran factores tales como la puntualidad; la duración de la sesión; el plazo para otorgar la cita y el medio para solicitarla; el lapso acostumbrado para suscribir un contrato; el horario de la sesión o sesiones que se lleven a cabo para la negociación; la agenda que la ordene y las interrupciones que pudieran ser convenientes y aceptadas, y en forma destacada, el plazo que se emplea para la presentación del bien o servicio que se pretende vender o el asunto que se discute.
2. *Confianza*. Se integra por las condiciones de pago y la credibilidad que se logre entre las partes y la amistad que surja; el tipo de entretenimiento que acostumbre el cliente y el envolvimiento corresponden también a esta categoría, al igual que los regalos y los costos.

3. *Transacción*. Como parte de la confianza que se logre se incluyen la moneda de aceptación para las transacciones, el regateo por los precios y las calidades, así como la edad y el género de los negociadores.
4. *El espacio*. Lugar donde se realizará la negociación (oficina, empresa, restaurante), así como el número de participantes, entre otros.
5. *Perfil de los negociadores*. Escolaridad, normatividad, puesto, experiencia.
6. *Rol o estatus de los negociadores*. Puesto, cercanía con la alta dirección.
7. *Protocolo de la negociación*. El saludo relacionado con la cercanía entre los interlocutores; el tipo de vestimenta que habrá de usarse para no ofender a la contraparte; el número de negociadores por grupo; el respeto al espacio, cuando se trata de los clientes, y las visitas o recepciones de intercambio personales o de grupo, incluso las familiares, tanto para recibirlos como para acudir a una invitación.
8. *La comunicación, habilidad elemental*. Engloba las variables del idioma; si no lo domina cualquiera de las partes, esto puede representar un problema. Por ello el directivo debe dominar una habilidad técnica, que en este caso es el dominio de otro idioma; la habilidad interpersonal de negociación y comunicación; relaciones públicas y sociales. La conversación inicial es un rompehielos para configurar los mejores entendimientos. Las gesticulaciones son parte de un lenguaje simbólico que en algunas culturas corresponde a toda una estrategia. Al final, la humildad, si así lo exige el proceso, se convierte en un medio de comunicación relevante.
9. *La presentación*. Las formas de presentar los productos, servicios o negociación, así como el medio para obtener las citas y las tarjetas de presentación, coadyuvan a una buena comunicación. La publicidad y las promociones son vínculos con la clientela, y cuando se trata de clientes que actúan como vendedores finales, se establece una asociación comunicativa importante.

Etapas y procesos de la negociación

Ahora que se han visto de manera más detallada las variables de la negociación, ésta puede ser visualizada como un proceso, y como tal está compuesto por pasos y etapas.

Personalidad del negociador

Juan Domínguez menciona que, según estudios de la personalidad, toda persona tiene tres estados del yo: padre, adulto y niño. De lo anterior se deduce que son tres etapas por las cuales pasa todo individuo. Pero conforme el individuo madura, dicha madurez se refleja en la manera en que negocia, así como en su estilo de dirección y negociación (véase la tabla 10.2).

Un buen negociador tiene la capacidad de manejar diferentes estilos de negociación y diversos estilos de mando. Cada negociación tiene su alcance y límite, así como actores de diferente personalidad. De lo habilidoso que sea el negociador dependerá qué tan capaz sea de identificar en forma inmediata la personalidad de su interlocutor, así como sus poses, estilos de mando y actitudes en el proceso de la negociación.

TABLA 10.2 Tipo de personalidad del director y del negociador

Estado del yo predominante	Estilo de dirección	Estilo negociador
Padre adulto	Crítico	Crítico competitivo, crítico cooperativo
Padre nutricio	Paternal	Paternal competitivo, paternal cooperativo
Adulto	Calculador	Calculador competitivo, calculador cooperativo
Niño adaptado sumiso	Complaciente	Complaciente competitivo, Complaciente cooperativo
Niño adaptado rebelde	Conflictivo	Conflictivo cooperativo, conflictivo competitivo
Niño natural o libre	Imaginativo	Imaginativo cooperativo, imaginativo competitivo.

Fuente: Adaptado de José Ignacio Domínguez, México, 2007.

Problemas que enmarca una mala negociación

Para efectos de este análisis de la problemática de una mala negociación se analizan dos eventos significativos que han dado la vuelta al mundo, acaecidos a finales del 2007: el rey Juan Carlos y su nula capacidad negociadora, y la huelga del transporte y del sector energético en Francia.

El rey Juan Carlos I de España y su nula capacidad negociadora

Durante la Segunda Cumbre Iberoamericana, que tuvo como sede la ciudad de Santiago de Chile, el rey Juan Carlos I de España espetó el día 10 de noviembre en el Plenario de la Cumbre al presidente de Venezuela, Hugo Chávez: "¿Por qué no te callas?", ante las descalificaciones vertidas por éste contra el ex presidente del gobierno español, José María Aznar.

Chávez, quien llamó "fascista" a Aznar en las sesiones de la Cumbre, insistió posteriormente en esas críticas, y sostuvo que en una conversación privada le respondió: "Ésos se jodieron" (sic), al aludir a los países más pobres del mundo.

Esa actitud de Chávez provocó la intervención del rey, sentado entre Zapatero y Miguel Ángel Moratinos, su ministro de Relaciones Exteriores, para dirigirse a él y, enojado y señalándole con el dedo, recriminarle: "¿Por qué no te callas?" Minutos después, Chávez abandonó el plenario de la Cumbre.

Michelle Bachelet, presidenta de Chile y anfitriona de la Cumbre, tuvo que mediar para evitar que la sesión se convirtiera en un cruce de acusaciones, y cedió de nuevo la palabra a Zapatero, quien insistió en la necesidad de no caer en la descalificación pese a que discrepara radicalmente de las ideas o comportamientos de otra persona.[2]

Este caso es el reflejo de las deficiencias en las habilidades interpersonales de estos dos personajes, uno rey y el otro presidente de uno de los países más grandes de América Latina. El comportamiento denota poca o nula habilidad para negociar, así como bajo nivel de inteligencia emocional, en una cumbre mundial donde se reunieron personalidades para negociar aspectos macroeconómicos de sus países.

Perfil de Hugo Chávez y del rey Juan Carlos I

Hugo Chávez es líder del Partido Socialista Unido de Venezuela. Arribó a la presidencia de su país en febrero de 1999. Su periodo presidencial concluirá en el año 2013. Tiene 54 años de edad y profesa la religión católica. En cambio, el rey Juan Carlos, de 70 años, debería tener un mayor nivel de control de sus emociones y capacidad negociadora dada su edad, dinastía y experiencia en el poder por más de 33 años.

El análisis de estos dos casos mueve a reflexionar acerca de la importancia que reviste el hecho de poseer habilidades negociadoras.

Huelga en el servicio de transporte y en el sector energético de Francia

Otro caso que le dio la vuelta al mundo en el otoño de 2007 fueron las huelgas de los trabajadores del transporte y del sector energético de Francia.

> El 14 de noviembre de 2007 fueron provocados en Francia numerosos trastornos, pues se vieron interrumpidos los servicios ferroviarios y la capacidad de producción energética fue reducida. Se preveían algunos paros para el día siguiente, pero había señales de que podrían no prolongarse mucho luego de que sindicatos y el Gobierno llegaron a un acuerdo sobre métodos de negociación.
>
> Para la noche del 14, los sindicatos y el Gobierno dijeron que estaban preparados para sostener charlas tripartitas con las compañías en cada sector para establecer un acuerdo, pero los detalles aún debían ser afinados y se espera que continúen las huelgas de transporte.
>
> "Las condiciones están fijadas para que todos los sindicatos puedan participar en las negociaciones de las compañías y sectores", dijo en una declaración el portavoz de Sarkozy, David Martinon.
>
> Sarkozy, quien es el actual presidente de Francia, tiene un amplio apoyo público para la reforma que apunta a poner fin a las provisiones de pensiones para aproximadamente 500 000 trabajadores del sector público en línea con las de todo el resto de los trabajadores, con vistas a una reforma general del sistema de pensiones el próximo año.

[2] **Fuente:** EFE, *El Universal*, Santiago de Chile. Consultado el sábado 10 de noviembre de 2007.

> "Tengo enfermeras, cuidadores y otros empleados que hacen un trabajo muy duro y no tienen pensiones especiales", precisó Gerard Alaux, dueño de un hogar de ancianos, quien estaba caminando los 6 kilómetros hasta su trabajo porque su línea de metro no funcionaba.
>
> La huelga de transporte continuaba el día 16 de noviembre, pero el operador ferroviario SNCF predijo un aumento en el tráfico y el sindicato CFDT dijo que sus empleados de transporte en París volverían a trabajar. Los trabajadores del sector energético en huelga redujeron su capacidad de producción en aproximadamente un 12 por ciento en las plantas nucleares de EDF, y bloquearon las cargas e inyecciones de gas en la red desde la terminal de gas de Fos-sur-Mer.[3]
>
> La huelga finalizó tras nueve días de paro, y se lograron reformas para los trabajadores de los sindicatos afectados, principalmente una reforma del modelo de acceso a la pensión, motivo que inició la huelga.[4]

Era importante para ambas partes plantear un panorama: ¿cuál sería el terreno de juego? En un solo día se plantearon las bases para poder llegar a una solución en este conflicto, que sin embargo se prolongaría por más de una semana. Esto ocasionó pérdidas y conflictos por la deficiente comunicación entre sindicato y gobierno, lo que afectó principalmente a la ciudadanía.

Al establecer charlas tripartitas plantearon una técnica de negociación que ayudara a las partes a resolver el conflicto de manera más rápida y efectiva.

Finalmente, y aún con el apoyo público al presidente de la nación francesa, las negociaciones dieron como resultado lo que los huelguistas exigían como derecho, lo que permitió a los habitantes de la capital de ese país normalizar sus actividades.



ESTUDIO DE CASO 1

Negociación y trueque de los argentinos

El Palacio de Aguas Corrientes, en Argentina, fue construido de 1887 a 1889 con la negociación de pieza por pieza traídas de Inglaterra. Esto se dio por medio de un trueque, cambiando lo que producía el país en esa época.

Al analizar estos casos se llega a la reflexión de que la habilidad negociadora no es nueva; se requiere en todo contexto y es tan básica en las relaciones humanas de toda índole que depende de los negociadores el resultado evolucionado, con nueva tendencia de ganar-ganar que se puede lograr, o un primitivo y desequilibrado producto.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

¿Quién negoció el proyecto?

¿Cómo convenció a los argentinos?

¿Cómo negociaban los aztecas?

---

[3] Disponible en: http://lta.reuters.com/article.

[4] http://www.adnmundo.com/contenidos/poliica/francia_fin_huelga_transporte_pi_231107.html



ESTUDIO DE CASO 2

La percepción en la negociación

La percepción es una habilidad muy importante que todo negociador debe desarrollar, así como tener la suficiente madurez de que dicha percepción está ligada a un sentido lógico, sin intereses y pasiones, de las dos partes.

Otro ejemplo de los efectos de la negociación en un contexto multicultural para un ciudadano común es el caso de Bety, quien ha viajado dos veces a Argentina, y ha quedado sorprendida por lo efusivos, alegres y hospitalarios que son sus habitantes.

Argentina es la única parte del mundo en la que los pasajeros de líneas aéreas aplauden con algarabía al aterrizar el avión, quizá porque llegaron con vida, quizá por el buen aterrizaje, o por la emoción de llegar a su país. Un argentino mencionó que porque son muy miedosos. Ella se pregunta: ¿es un comportamiento cultural positivo?

Pero esta percepción cambia en forma inmediata cuando de regreso a México, Bety debía hacer una escala por tres días para asistir a un congreso en la ciudad de Lima, Perú. Por razones de organización y preparación del viaje, Bety no tenía visa para entrar a Perú, lo cual la condujo a un sinfín de intentos de negociación en el aeropuerto de Argentina, donde el encargado de migración le dijo en forma seca y tajante: "Señora, mi responsabilidad es quién ingresa y sale de Argentina; de otro país no es mi incumbencia. Vaya y dígale a quien le envió conmigo que no la engañen".

El funcionario tenía toda la razón, pero en ese momento la percepción positiva y hospitalaria del país y de los argentinos que Bety tenía cambió por completo.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

¿Por qué es importante la percepción en la negociación?

¿Por qué cambió la percepción de Bety acerca de los argentinos?

¿Cómo identifica un problema y una solución que no afecte la percepción?



ESTUDIO DE CASO 3

La importancia de negociar y la fidelidad del cliente

Alma, quien viaja mucho, tiene una agencia de viajes que le apoya en todos sus traslados. Pero un día una amiga le dijo que ella trabajaba en una agencia de viajes, y por la comodidad de tener la información de manera inmediata decidió contratar el servicio que le ofrecía y encomendarle su siguiente salida, la cual era México-Bogotá-Lima-México. En el primer trayecto todo salió bien, pero cuando tuvo que viajar de Bogotá a Lima no tenía visa, situación que la hizo regresar a Bogotá a las 5 de la mañana con todo lo que ello implicaba (estar ahí un fin de semana sin poder salir). Nunca pudo comunicarse con la agencia que le vendió el itinerario. Finalmente consiguió la visa, y después de 10 llamadas logró confirmar su vuelo a Lima; se presentó en el aeropuerto tres horas antes, y se enteró que su vuelo no estaba confirmado, y que además el cupo de éste había sido sobreven-

(*continúa*)



ESTUDIO DE CASO 3 (*continuación*)

dido. La agencia que siempre la atiende generalmente le ayuda resolviéndole los problemas sin importar dónde esté y cualquiera que sea el viaje. En esta ocasión no logró contactar a quien le vendió el viaje.

Recomendación: la negociación es importante y vital entre el cliente y la empresa. No cambie de empresa ni de cliente, trate de negociar y delimite sus alcances y los límites de sus necesidades. La fidelidad del cliente y del empresario tiene un valor incalculable en el proceso de negociación.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

¿Usted qué haría?

¿Qué estrategias de comunicación faltaron?

¿Volvería a contratar el mismo servicio?

Bibliografía

Aquino, Carlos, "Cómo negociar con los chinos", *Revista de la Cámara de Comercio Peruano-Japonesa*, julio-septiembre de 2000, Lima, Perú.

Brett, Northcraft y Pinkley (1999), "Starways to heaven: an interlocking self regulation model of negotiation", *Journal Academy of Management*.

Delgado, Raúl (2004), El impacto de los cruces culturales en los procesos de negociación internacionales, UAM.

________, Madrigal, Berta (2007). *Negocios y relaciones en un mundo diverso*., Ed. Universidad de Occidente y Cetys Universidad.

Irrigaray, Carlos (1999), *Negocios y comercialización internacional*, Macelli.

García del Junco, Julio (2000), *Fundamentos de gestión empresarial*, Ed. Pirámide, pp. 301-326.

Khambata y Ajami (1992), *International business*, Theory and practice, McMillan.

Mintu y Gassnheimer (2000), "The moderating effects of cultural negotiation in buyer-seller negotiation", *Journal of personal selling and sales management*, AIB.

Ross y Lacroix (1996), "Multiple meanings of trust in negotiation theory and research", *International Journal of Conflict Management*, AMA.

Volkema y Leme (2002), "Alternative negotiating. Conditions and the choice of negotiation tactics. A cross cultural comparison", *Journal of Business Ethics*, ABA.

Consultas en la web

Alexis Codina, Negociación cara a cara. Etapas y tareas principales. Cómo evaluar. http://www.degerencia.com/articulo/la_negociacion_cara_cara, consultado el día 2 de febrero de 2008.

BizHelp24 – UK business and finance information, news, help and services for small businesses. (Inglaterra, 2007) Disponible en http://www.bizhelp24.com/news/sep-07-social-responsibility-198.php

Diccionario de la lengua española, Espasa-Calpe S.A., Madrid., (España, 2007). disponible en http://www.wordreference.com/definicion

De Wikipedia, la enciclopedia libre, disponible en www.winkipedia.com

José Ignacio Domínguez, (México, 2007), disponible en www.secretosenred.com/articles/7799/1/PERSONALIDAD-DEL-VENDEDOR/Pagina1.html

Alicia González Santiago, El Rayo Verde. Delphi somos todos, consultado el día 31 de enero de 2007 http://www.lavozdigital.es/cadiz/prensa/20070225/opinion/delphi-somos-todos_20070225.html

Victoria Flores Manzini, Negociación y manejo de conflicto, disponible en http://www.umano.com.pe/docs/pdf/negociacion_exp.pdf,

Capítulo 11



Madre Teresa de Calcuta

Líder religiosa motivadora al servicio de los pobres más pobres del mundo. Nació en 1910 en Skopje. Afirmaba: "En lo referente a la fe, soy una monja católica. Por mi vocación, pertenezco al mundo. En lo que se refiere a mi corazón, pertenezco totalmente al Corazón de Jesús". En 1942 llegó a Calcuta, India. Caracterizada por su caridad, altruismo y coraje, así como por su capacidad para el trabajo duro y por su natural talento de organizadora, en 1948 sale del convento y entra al mundo de los pobres. En 1950 abre la primera congregación de Misioneras de la Caridad. En 1989 funda casas de apoyo en casi todos los países comunistas, además de un sinfín de fundaciones de apoyo para los pobres. Por su labor recibió múltiples premios y reconocimientos a nivel mundial. La Madre Teresa fue un testimonio de la alegría de amar, de la grandeza y de la dignidad de cada persona humana.

Motivación, habilidad elemental del directivo

Berta Ermila Madrigal Torres y Omar Gómez Quintero

Objetivo del capítulo

Que el directivo identifique la importancia de la motivación y el impacto en los subalternos.

Introducción

La mayoría de la literatura acerca de la dirección refiere que es el directivo quien debe motivar a sus subordinados, de ahí la importancia de desarrollar esta habilidad en los directivos y en quien tiene bajo su responsabilidad orientar y coordinar personas. Por lo anterior es elemental entender que un directivo que no está motivado no puede influir en sus colaboradores. Una de las principales habilidades que debe destacar tanto en el directivo como en el líder es su habilidad motivadora. Dirigir es una acción con personas y para personas, y el líder tiene que motivar a su equipo de trabajo que colabora con él tanto en forma vertical como horizontal.

Según Fayne (2004), "la motivación de los trabajadores y de los directores de oficinas o sucursales es algo muy íntimo; está en la raíz de la propia personalidad y poco puede hacerse para despertarla si no surge de manera espontánea de ellos mismos. Depende de su fuero interno, de sus experiencias y de la credibilidad que sientan con respecto a sus jefes y directivos". Contrariamente a lo que afirma Fayne, la primera habilidad que debe desarrollar el directivo es la de motivarse a sí mismo y motivar a los demás. La automotivación se

describe en el tema de inteligencia emocional y cómo impacta en la dirección. En este capítulo se aborda la motivación como habilidad intrapersonal que debe desarrollar el directivo, el proceso de motivación y las teorías clásicas de la motivación, así como el impacto en el equipo de trabajo.

La motivación y sus alcances

La motivación, según el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, es "el ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse para ejecutarla con diligencia", y está relacionado con las palabras *motivar* (disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo) y *motivo* (causa o razón que mueve para algo).

Benavides (2004) afirma que la palabra *motivación* deriva del latín *motus*, lo que mueve, es decir, aquellos factores internos y externos que mueven a la persona para actuar de una determinada manera.

Según Garduño y Organista (2006), la motivación es la fuerza que energiza, dirige y mantiene el comportamiento humano. Montfort *et al*. (2005) plantean la motivación como un proceso multicausal, dinámico, interno, que no es observable directamente, basado en el conocimiento de las causas por las que las personas se comportan de una manera u otra y varían su respuesta ante una misma situación.

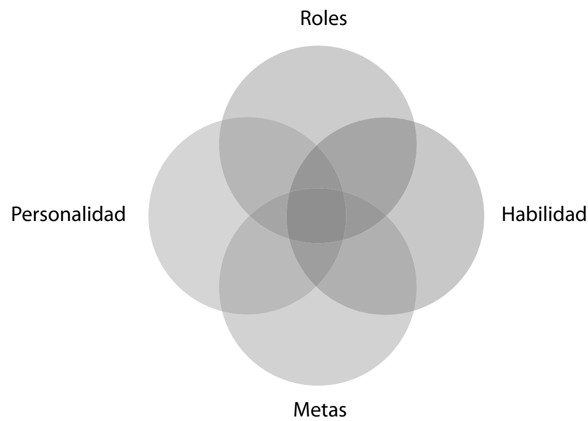
Motivación en el trabajo

Según Newstrom (2007), la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.

En la mecánica de la motivación de los colaboradores influye una serie de factores que los directivos deben considerar y comprender:

1. En primera instancia, los **papeles y roles** en los que participan en su vida personal y profesional, debido a que los individuos se encuentran insertos en un sistema social amplio. Por lo tanto, con base en su actuación, en ellos se pueden establecer los mecanismos de motivación adecuados.
2. En segundo lugar se debe comprender el **concepto de individualidad**, en el cual cada individuo cuenta con factores motivacionales propios, y los impulsos que permiten desplegar su potencial son diversos.
3. En tercer lugar figura la **personalidad**, la cual está condicionada a factores genéticos y a la influencia del entorno, lo que se refleja en expresiones individuales de carácter.

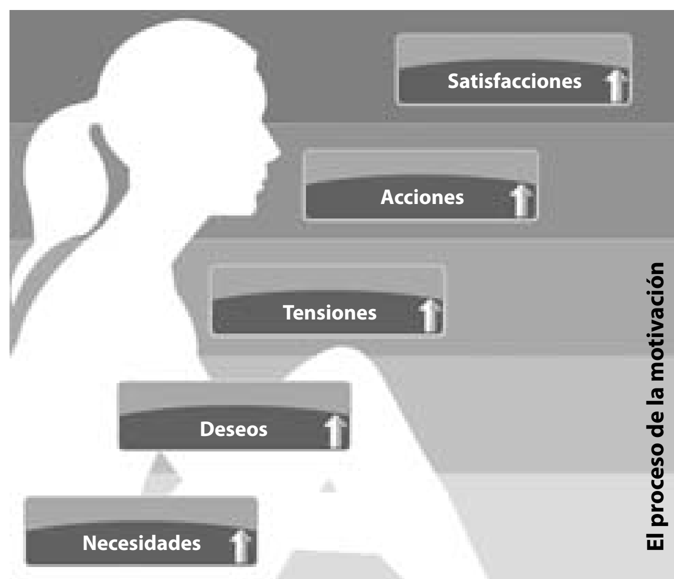
La conjunción de estos tres elementos deriva en la formación de las metas personales que sigue cada colaborador dentro de la organización. Es por ello que el directivo conoce, analiza, enlaza sus roles, habilidades, capacidades, personalidad y aprendizaje en un contexto determinado para alcanzar sus metas personales (véase figura 11.1).



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 11.1 Formación de metas personales.

Para comprender estos elementos es necesario plantear cómo se crea el proceso de motivación (véase figura 11.2). Se parte de una necesidad que es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos, lo que genera deseos y necesidades insatisfe-



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 11.2 Proceso de la motivación.

chas, las cuales crean tensiones. Un individuo realiza acciones en busca de la satisfacción, que es el estado psicológico que indica cómo se siente una persona respecto a su situación con base en una evaluación de la misma.

El reto de la dirección es que los esfuerzos se dirijan hacia los objetivos organizacionales, por lo que un requisito de motivación en la organización es que las metas de los individuos deben ser compatibles con las metas organizacionales.

El proceso de la motivación

Este proceso siempre tiene una tendencia piramidal; una necesidad genera un deseo, y para alcanzarlo se establecen estrategias y acciones que en algunos casos pueden generar cierto tipo de tensiones. Pero en el directivo que sabe automotivarse estas tensiones le generan retos.

Cómo motivar a los empleados

Para los empleados la motivación es una de las situaciones más complejas de ser abordadas, y al respecto han surgido diversas corrientes. Sin embargo, al preguntarle en forma directa al empleado cómo motivarlo, las respuestas en un ambiente de apertura invariablemente se relacionan con compensaciones y reconocimientos de carácter económico. En realidad este tipo de estímulo funciona, aunque con un alcance limitado (Nicholson, 2004), debido a que en el tiempo se identifica con fechas específicas relacionadas con las de percepción de dichos estímulos (en forma semanal, quincenal, mensual o anual). Al dejar de proporcionar el estímulo, sobreviene una reacción de manera inmediata pues el colaborador o trabajador lo considera una obligación de la organización.

En investigaciones realizadas en el occidente de México se ha identificado que los trabajadores tienen motivadores diferentes. Madrigal y Arechavala encontraron que lo que motiva a los trabajadores del sector del calzado es principalmente el reconocimiento a su trabajo. En el medio académico su principal motivador es ser reconocido, así como el respeto a su función. Sin embargo, las organizaciones se preocupan más por dar estímulos de otra índole que reconocer el esfuerzo del trabajador.

Estrategias para motivar al personal

Otra postura se refiere a la creación de condiciones en donde los empleados se sientan retados y puedan desarrollarse profesionalmente, es decir, crear ambientes donde se promueva la confianza y el trabajador sienta que el trabajo realizado tiene un sentido. La debilidad en este enfoque es que el personal se siente desarrollado únicamente cuando ve resultados puntuales de su actividad.

Según el enfoque de *Harvard Bussines Review* en su número especial “Motivating people”, la motivación en los empleados se encuentra estrechamente relacionada con el proceso de

trabajo y con la participación que tengan en el mismo, así como con una constante comunicación con la empresa, por lo que el directivo requiere una clara visualización de la situación de la empresa, el establecimiento de expectativas, estrategias y objetivos apropiados y razonables, así como la implantación de incentivos tangibles e intangibles que coadyuven para trabajar en armonía con el equipo de trabajo.

Ante estas posturas puede deducirse que la motivación de los trabajadores debe abordarse desde el proceso del trabajo, los objetivos conseguidos en el mismo y la retribución final, por lo que es recomendable aplicar las siguientes pautas administrativas:

1. Generar estructuras administrativas eficientes en donde exista transparencia en las reglas de conducta establecidas por la empresa, dando con esto una sensación de dirección y certidumbre en el comportamiento del empleado ante reconocimientos, promociones y reprimendas.
2. Explicar con claridad las etapas de los proyectos, haciendo prevalecer en todo momento la verdad, pues los empleados prefieren siempre una confrontación honesta con la realidad, conocer lo que las empresas esperan de ellos, y lo que a su vez pueden esperar ellos de la empresa, así como los riesgos implícitos en la relación y las etapas involucradas fijando fechas compromiso, lo que motivará la confianza del empleado para desarrollar su potencial.
3. Apelar a la grandeza. El deseo de las personas de contribuir para realizar cosas grandiosas es inherente a su personalidad, y esto implica pasión e intensidad de integración; de hecho, uno de los mayores retos de motivar a otros es crear retos que estimulen su energía e intereses, reconozcan sus triunfos y encaren los tropiezos y fallas en el trabajo. Por lo anterior, hay que generar y entregarles las herramientas[1] necesarias para afrontar los retos.
4. Aplicar sus valores personales y compartirlos con los empleados. En realidad, las personas y las empresas comparten valores sencillos y universales, como la honestidad, la justicia y la generosidad. Se deben replantear los valores empresariales hacia una visión de valores personales, ya que el sentido de pertenencia guarda gran relación con la identificación a nivel emocional del lugar en donde se desarrolla el empleado.
5. Trabajar intensamente hacia los objetivos. La motivación de las personas gira con base en un sentido de trascender, por lo que la clarificación de los objetivos de la empresa y su aportación en los mismos es de vital importancia para los trabajadores.
6. Manejar distintos niveles de incentivos y retos de acuerdo con las expectativas creadas en cada grupo de trabajo de la empresa. Por ejemplo, para un grupo de directivos su mayor motivación es el sentido de pertenencia con la empresa; un directivo medio responde mayormente a la creación de retos en donde tenga oportunidad de desplegar su talento, mientras que para un grupo de empleados de línea su principal expectativa se encuentra en función de la estabilidad que puedan tener en su trabajo. Además, debe reconocerse tanto en privado como en público el esfuerzo de cada uno de los miembros del equipo.

---

[1] Entre las quejas más recurrentes relacionadas con los empleados en las organizaciones se encuentra la falta de capacitación y entrenamiento en sus áreas de trabajo.

La motivación y sus teorías

La búsqueda de elementos que permitan conducir los esfuerzos de las personas hacia direcciones específicas ha sido una constante, así como encontrar elementos que permitan canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta de los colaboradores hacia el logro de los objetivos que buscan las organizaciones y los propios empleados. Al respecto se han desarrollado distintos enfoques teóricos, los que se abordan a continuación.

Modelo mecanicista

Este modelo parte del supuesto de que el dinero es un motivador universal y que, por lo tanto, el colaborador canalizará su energía hacia lo que la empresa quiere ante un incentivo económico de suficiente cuantía.

Modelo conductista

Modelo que parte del supuesto de que toda conducta puede ser incentivada con los estímulos adecuados. Con base en lo anterior, se desprenden las siguientes teorías:

- Teorías de contenido. Agrupa aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas.
- Teorías de procesos. Aglutina aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Según Monfort (2005), esta teoría parte de la concepción de que la motivación se debe a esfuerzos y necesidades, de ahí la creación de una pirámide donde existen cinco clases diferentes de necesidades: fisiológicas (en la base), seguridad (garantía), sociales (participación), estimación y autorrealización (en la cúspide); es decir, se parte de necesidades primarias hasta llegar a necesidades de desarrollo, siendo concebida como una jerarquía donde podrán surgir necesidades de orden superior cuando las básicas estén satisfechas totalmente.

Silva Camarena (1996) señala que “el hombre es un ser cargado de necesidades”. Todo lo que el hombre hace es por necesidad: necesidad de tener más, de pertenencia, de desarrollo, de ser reconocido, de creer en alguien superior. Al mencionar los postulados de Silva Camarena se habla de motivación. Por lo tanto, el administrador, el empresario, el líder y el gerente deben conjugar los principios de la administración para poder satisfacer las necesidades tanto individuales como de grupo de su equipo de trabajo, logrando con ello una eficiente administración del talento humano.

Arias Galicia y Erika Plata Reyes (1999) realizaron un estudio comparativo de satisfacción laboral entre supervisores, gerentes y directivos en una empresa bancaria, encontrando diferencias estadísticamente significativas en los factores de trabajo y salario. En

otro estudio sobre compromiso organizacional, Arias Galicia y Belausteguigoitia (1999) destacan la importancia de conocer la faceta del compromiso organizacional, especialmente en un aspecto trascendente: el deseo de permanencia por parte de los miembros de la organización.

Los investigadores canadienses Shamsud D. Chowdhury y James R. Lang (1926) analizaron mediante un estudio de caso cómo las pequeñas empresas en Canadá, al administrar su talento humano, manejan como variable de análisis la complacencia hacia sus trabajadores. Nina D. Cole y Douglas H. Flint (1998) basan su investigación en las percepciones y la forma como está distribuida la justicia en relación con los beneficios de los trabajadores. Hacen hincapié en que a medida que la comunicación sea extensiva hacia el empleado en relación con sus beneficios, participará más activamente en el plan de la empresa. En contraste, en las Pymes de México se cuenta con pocas investigaciones de cómo percibe el empleado las prestaciones con que cuenta. Madrigal y Arechavala (1999) encontraron que no contar con las prestaciones que establece la ley es un factor desmotivante para permanecer en las empresas.

Ramírez Reyes (1999) señala que el capital intelectual es la base de la capacidad competitiva de la organización, y refuerza la teoría al mencionar que el ser humano ocupará la atención en todos los planos de su actividad, y "nada se considerará relevante si no contribuye a su bienestar y a la preservación del entorno que lo rodea". Por lo anterior, en este trabajo se abordó el tema de motivación del trabajador en su ámbito de trabajo y en lo que lo hace cambiar de empresa.

Un motivo es lo que impulsa a una persona a actuar de cierta manera o a desarrollar cierta propensión hacia un comportamiento específico; por lo tanto, la motivación se relaciona con el sistema cognoscitivo. Las acciones del hombre son guiadas por sus conocimientos, por lo que el trabajador piensa, cree y anticipa. Cuando se le interroga por qué actúa de determinada manera se está haciendo una pregunta acerca de la motivación.

La motivación concierne al esfuerzo hacia cualquier meta. Stephen (1998) también define la motivación como el proceso de satisfacción de necesidades. Las primeras teorías clásicas de la motivación se desarrollaron en la época de los años cincuenta. Éstas son las que aportan más explicaciones y las mejor conocidas con relación a la causa-efecto en la administración del talento humano; entre ellas destacan la Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, la Teoría X y Y de Douglas McGregor, y la Teoría de Herberg acerca de la motivación e higiene de Stephen P. Robbins (1999).

En la tabla 11.1 se muestran las teorías contemporáneas de la motivación que han sido resultado de investigaciones en la sociología moderna, y se describen los contenidos más relevantes.

Robbins (1998) afirma que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que llevará una apreciación del desempeño. Una buena apreciación del desempeño conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso.

Por lo tanto, la teoría de las expectativas tiene como fundamento el esfuerzo que hace el trabajador, dando como resultado un desempeño individual. Con relación a este desempeño, el trabajador espera premios organizacionales que conjuntamente lo lleven a las metas personales. El desconocimiento de las expectativas de los colaboradores y la falta de se-

TABLA 11.1 Teorías contemporáneas de la motivación

Teoría	Postulado
Teoría de ERG. Existen tres grupos de necesidades centrales, existencia, relación y crecimiento.	Aldefer revisa la jerarquía de necesidades de Maslow para analizarla más de cerca; la nombra teoría ERG (las siglas corresponden a los términos en inglés Existence, Relation y Growth). Existencia. Consiste en proporcionar los requerimientos materiales básicos de existencia. Relación. Deseo que tiene el individuo de mantener relaciones interpersonales importantes. Crecimiento. Un deseo intrínseco de desarrollo personal. Según la teoría de Aldefer, más de una necesidad puede operar al mismo tiempo.
Teoría sobre las necesidades de McClellan	El logro, el poder y la afiliación son las tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación.
Teoría de la evaluación cognoscitiva.	Distribuir recompensas extrínsecas por comportamientos que ya se han recompensado de manera intrínseca tiende a disminuir el nivel total de la motivación.
Teoría del establecimiento de metas (Gene Broadwater).	Sostiene que las metas específicas y difíciles llevan a un alto desempeño.
Teoría del rebosamiento.	El comportamiento está en función de las consecuencias conductuales.
Teoría de la equidad	Los individuos comparan sus aportaciones individuales, los beneficios que reciben con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad.
Teoría de las expectativas.	Ayuda a explicar por qué los empleados no están motivados en su trabajo y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse en el puesto.

Fuente: Adaptado del libro *Comportamiento organizacional*, de Stephen P. Robbins, pp. 171-193.

guimiento de un programa motivacional constituyen el gran vacío existente en el ambiente organizacional y del directivo.

Stephane Renaud (1998) examina las diferencias en el nivel de satisfacción de los empleados que pertenecen a alguna unión (sindicato), efecto no analizado en México por la forma de operación de los sindicatos en las estructuras de las pequeñas empresas, pero que en dicha economía desempeñan un importante papel, como se mencionó en el primer capítulo de esta obra.

El papel de la dirección ante las teorías motivacionales

Benavides (2004) plantea que la teoría de Maslow descansa en cuatro supuestos básicos:

1. Una necesidad satisfecha no es un factor de motivación, por lo que una vez satisfecha una necesidad surge otra en su lugar, y está en la naturaleza del individuo pugnar por necesidades mayores.
2. En la mayoría de los casos, la red individual de necesidades es muy compleja.
3. En general, las necesidades de orden inferior deben satisfacerse antes que las de orden superior.
4. Los medios para satisfacer las necesidades de orden superior son mucho más numerosos que aquellos que satisfacen las de orden inferior.

Respecto de esta teoría, Newstron (2007) plantea que un directivo debe:

1. Identificar y aceptar las necesidades de los colaboradores.
2. Reconocer que las necesidades pueden diferir entre colaboradores.
3. Ofrecer satisfacción a las necesidades particulares actualmente no satisfechas, debido a que *los colaboradores se motivan con mayor entusiasmo por lo que están buscando en la actualidad que por lo que ya tienen*.
4. Comprender que dar más de la misma recompensa (en especial si satisface necesidades de orden inferior) puede tener un efecto decreciente en la motivación.

Lo que motiva al directivo

Al igual que los trabajadores y colaboradores, el directivo, empresario o líder tiene motivadores tanto intrínsecos como extrínsecos. En cuanto al uso de un sistema de reconocimientos, elogios y recompensas, para un profesionista el dinero está en un lugar bajo en su lista de prioridades debido a que se encuentra bien renumerado, siendo más importantes en su escala de valores las expectativas profesionales. En la tabla 11.2 se muestran las expectativas profesionales del directivo.

Por lo tanto, se puede concluir, según Díaz (2007), que "las motivaciones que funcionan a largo plazo y que son las que realmente tienen un efecto sobre el rendimiento no son sólo las económicas o materiales, sino las que hacen crecer por retos y que exigen del profe-

TABLA 11.2 Expectativas profesionales del directivo

1. Puestos superiores dentro de la organización (posibilidad de ascensos).
2. Sueldos o remuneraciones por todos los retos y proyectos.
3. Lugar de residencia o de ubicación de la empresa.
4. Posibilidades de mando o jefatura sobre equipos humanos más amplios.
5. Importancia de su trabajo en la empresa y socialmente.
6. Incremento de experiencias.
7. Posibilidades de decisión y capacidad de iniciativa.
8. Frecuencia de viajes y desplazamientos.

Fuente: Adaptado de Manuel Díaz Aledo, www.gerenteweb.com

sional el mayor desarrollo". Esto es un motivador de un directivo. El trabajo de un directivo se encuentra en el aspecto motivacional y tiene un doble sentido, en primera instancia por mantener a un grupo de trabajo enfocado y motivado hacia las metas de la organización, y en segunda instancia por la búsqueda de sus propias necesidades profesionales de realización, reconocimiento, responsabilidad, posibilidades de mejora y crecimiento.

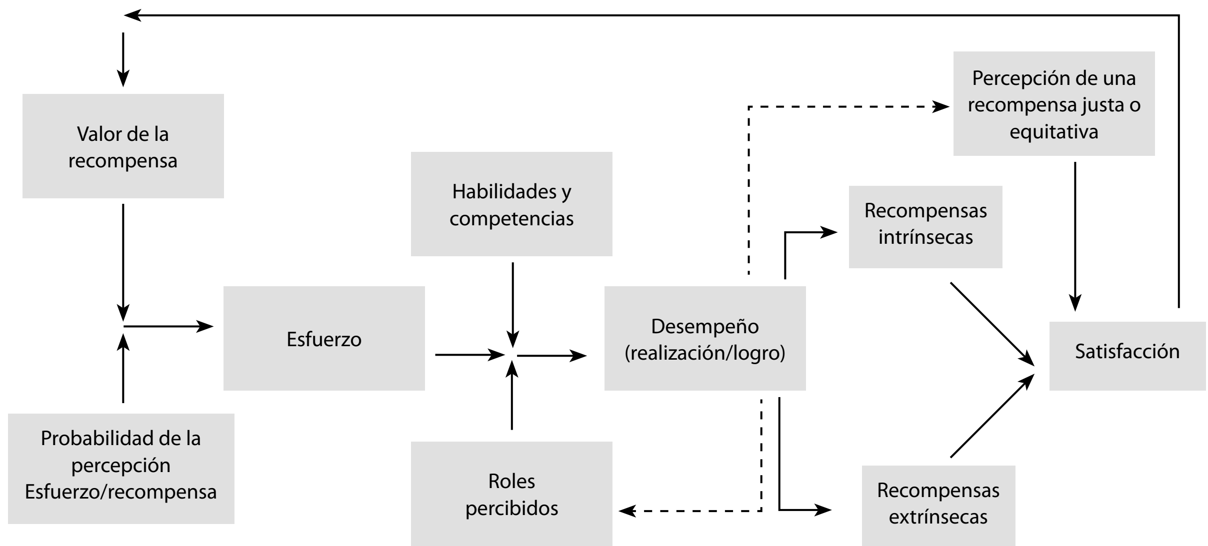
Teoría sobre las expectativas

Este modelo, desarrollado por Victor Vroom, explica la conducta a través de la elección consciente de niveles de esfuerzos alternativos, dado por posibilidades subjetivas que conducen a determinados resultados (Monfort *et al*., 2005), y parte del hecho de que el colaborador se enfoca en aquellas actividades que lo lleven a conseguir sus propios objetivos, y aquéllas que no le producen ningún beneficio pasan a segundo término.

Como lo explican Robbins y Coulter (2005), los conceptos clave en esta teoría son resultado, recompensa y expectativa, los cuales se describen a continuación:

1. *Expectativas o vínculos entre el esfuerzo y el desempeño*. Es la posibilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo producirá cierto nivel de desempeño (por ejemplo, aumento de salario, promoción, reconocimiento, aceptación de los compañeros).
2. *Medio o vínculo entre el desempeño y la recompensa*. Es el grado al que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es un medio para lograr el resultado deseado.
3. *Valencia o atractivo de las recompensas*. Es la importancia que el individuo otorga al resultado o recompensa potencial que se pueda lograr en el trabajo.

La aplicación de esta teoría se plantea en lo que los colaboradores esperan a futuro de la organización y responde a preguntas que se realizan en forma continua, tales como: Si hago esto, ¿cuál será el resultado? ¿Vale la pena el esfuerzo que realizaré para el resultado que



Fuente: Adaptado de Pin y Susaeta, 2003.

FIGURA 11.3 Teoría de las expectativas.

obtendré? ¿Cuántas posibilidades tengo de lograr un resultado que valga la pena? Stoner *et al*. (1996) plantean que los resultados pueden actuar como **recompensas intrínsecas**, es decir, resultados que las personas sienten directamente, y **recompensas extrínsecas**, que dependen de agentes externos al colaborador.

En lo referente al uso organizacional de esta teoría, Hellriegel y Slocum Jr. (2004) afirman que se pueden agrupar en las siguientes sugerencias de acción:

1. En primera instancia, los directivos deben determinar qué resultados son valiosos para cada empleado, reconociendo que con el tiempo cambian las expectativas en la organización, y por ende los resultados deseados.
2. El directivo debe clarificar los desempeños deseados en términos observables y mesurables, y éstos a su vez deben ser difundidos y comprendidos por todos los miembros de la organización.
3. Debe existir seguridad por parte de los directivos y de los colaboradores que los niveles de desempeño deseados son alcanzables, debido a que si el colaborador considera que se esperan actitudes "heroicas" de su parte, su esfuerzo será mínimo.
4. Vincular de manera directa el desempeño específico que buscan con los resultados que desean los colaboradores. Un ejemplo de esto es que cuando un empleado alcanza el nivel de desempeño adecuado para una promoción, hay que promoverlo inmediatamente.
5. Es importante recordar que las percepciones, no la realidad, son las que determinan la motivación, por lo que todo impulso motivacional a nivel organizacional debe ser percibido claramente por los colaboradores.

TABLA 11.3 Ejemplo de aportes y resultados en las organizaciones

Aportes	Resultados
Edad	Trabajos interesantes
Asistencia	Prestaciones
Habilidades interpersonales, de comunicación	Ventajas del puesto (ubicación y tamaño de la oficina)
Esuerzos en el trabajo (muchas horas)	Seguridad en el empleo
Nivel de educación	Monotonía
Experiencia anterior	Ascenso
Desempeño	Reconocimiento
Apariencia personal	Responsabilidad
Antigüedad	Sueldo
Posición social	Prestaciones por antigüedad
Habilidades técnicas	Símbolos de posición social
Capacitación	Condiciones de trabajo

Fuente: Adaptado de Hellriegel y Slocum Jr., 2004.

6. Los directivos deben asegurarse de que los cambios en los resultados o los premios sean significativos para motivar a realizar la actividad.

Teoría de equidad

El modelo de equidad planteado por J. Stacy Adams parte de las suposiciones de los individuos de qué tan justo es el trato que reciben en comparación con el que reciben sus compañeros (Benavides, 2004).

En la interpretación de este modelo se propone que los empleados perciben lo que obtienen de una situación laboral (**resultados**) con relación a lo que aportan a ésta (**aportes**), y después comparan sus resultados con los indicadores y aportes de otras personas, sistemas o individuos (**referentes**) (Robbins y Coulter, 2005).

La aplicación organizacional de esta teoría se muestra en la tabla 11.3, en donde se evalúan los aportes que a nivel personal se realizan a las empresas con los resultados deseados, **ejemplificándose que a menor edad en una empresa se pretenden trabajos más interesantes y retadores a futuro**.

Otro ejemplo es que al asistir a la empresa asumiendo sus reglamentos y normas de operación, los colaboradores esperan obtener las prestaciones y premios correspondientes.

Motivación intrínseca

La motivación intrínseca, según Garduño y Oreganista (2006), implica involucrarse libremente en determinadas actividades. Es la tendencia inherente para buscar retos y novedades, para extender y ejercitar las propias capacidades, para explorar y aprender, entre otras actividades motivacionales. Es realizar una actividad para obtener satisfacción inherente. Se presenta cuando se siente una atracción hacia la tarea misma y emerge de manera espontánea. De hecho, esta motivación se puede definir como aquella que procede del propio trabajador que está bajo su control y tiene capacidad para autorreforzarse.

Recomendaciones para promover la automotivación

A las personas debe dárseles razones, metas, retos e incentivos para influir en su comportamiento. Los trabajadores cuentan con la libertad de poder elegir cuándo tener una actitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización. Debido a que las personas no pueden administrarse de la misma manera que los recursos materiales, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros. Una forma de lograr lo anterior es haciendo hincapié en la motivación.

- Plantear programas motivacionales justos y equitativos.
- Liderar y administrar mediante el principio de equidad y justicia.

Motivación extrínseca

En contraposición con la motivación intrínseca, la motivación extrínseca se define como aquella que procede de fuera y que conduce a la ejecución de la tarea; es la ejecución o desempeño de una actividad con el fin de lograr resultados concretos, generalmente determinados por una fuerza externa, que es la que recompensa o reprende, según sea el caso.

Cardenal (2007) menciona que la motivación extrínseca está planteada bajo el enfoque de la perspectiva conductista al estudio de la motivación, el cual afirma que las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona. Según este enfoque, el dinero, las recompensas y las amenazas de castigo son todas fuentes de motivación extrínseca, y cada una explica por qué la gente va a trabajar, por qué cumplen con sus deberes y por qué muestran gran variedad de conductas.

Este estilo de motivación es aplicado por los directores y se refleja en prácticas como "el empleado del mes", los bonos e incentivos financieros de acuerdo con los resultados de las evaluaciones del desempeño individual y los carteles con exhortaciones para los empleados. Este fenómeno se da en grandes cadenas comerciales de autoservicio y de restaurantes, como VIPS y SAMS, y en cadenas hoteleras, entre otras. El punto aquí no es si esto funciona o no, sino pensar: ¿Qué es lo que se logra?, ¿lo que se logra es obediencia?

o ¿es una forma de conducta educable?, de acuerdo con las políticas y estrategias del programa motivacional.

La motivación y la dirección

El directivo del siglo XXI requiere conocer, analizar y aplicar los nuevos enfoques y herramientas prácticas de la motivación para impulsar las estrategias de cambio en su empresa u organización con amplia aceptación y compromiso de sus colaboradores. A un directivo que no motiva e influye positivamente en su equipo de trabajo le es más difícil alcanzar objetivos en común.

¿Cómo se puede inspirar al colaborador ordinario para hacer cosas extraordinarias? Éste es uno de los principales planteamientos que se hacen las empresas hoy en día. De hecho, existe la creencia de que los desafíos actuales y futuros están estrechamente vinculados a temas de capital humano como la cultura, el liderazgo y el rendimiento. Asimismo, la adquisición y retención del talento, juntamente con una mayor motivación de los empleados, son fundamentales para tener éxito, así como motivar al colaborador para que desarrolle sus habilidades y capacidades en beneficio de él mismo y de la empresa.

La dirección y la motivación

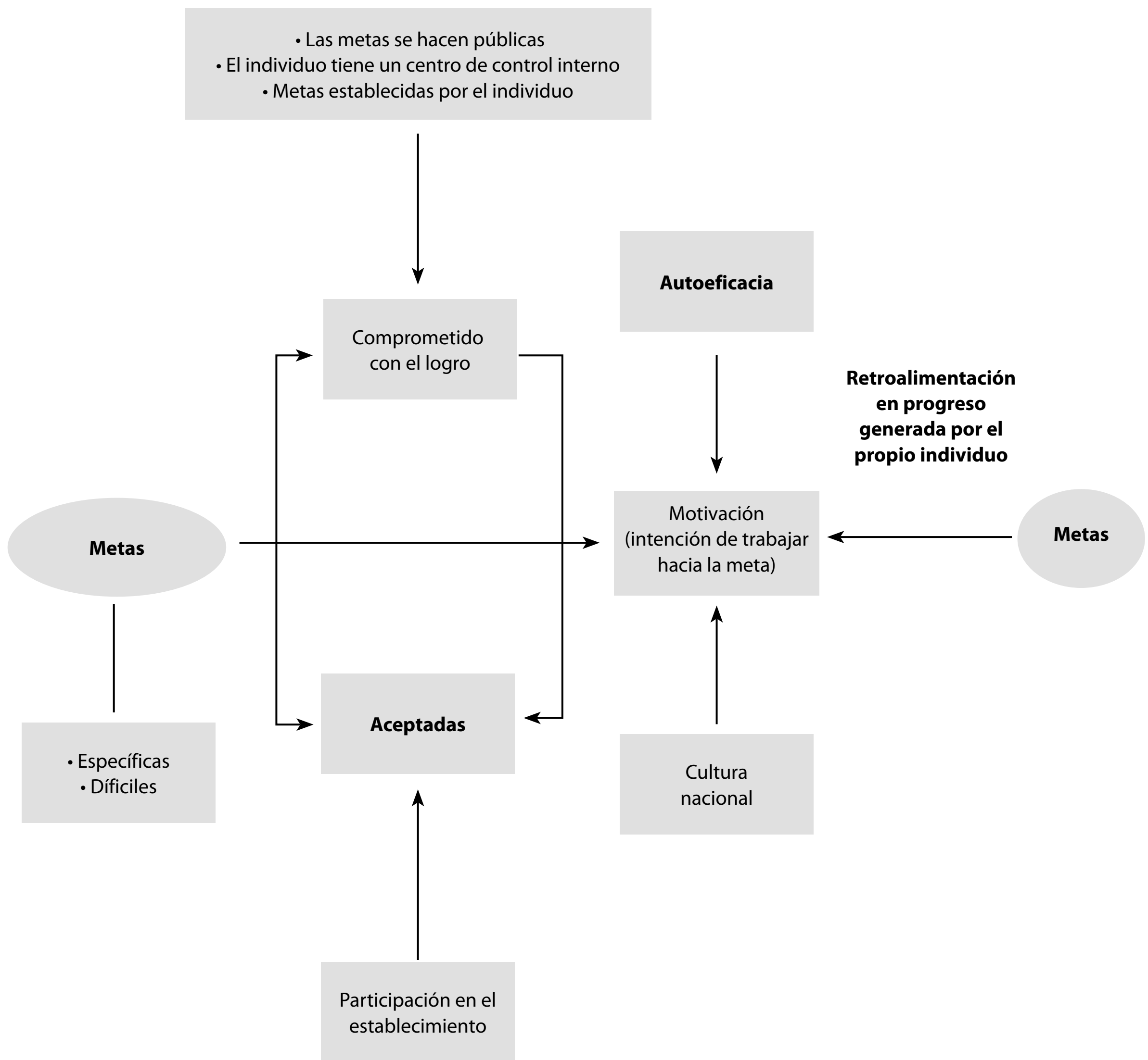
El papel de la dirección es fundamental en aspectos de motivación y su comportamiento influye en forma natural en la satisfacción de los empleados, siendo sus herramientas principales la comunicación personal, el establecimiento de metas y la utilización de un sistema de reconocimientos, elogios y recompensas en la organización (Hellriegel *et al.*, 2005).

La conducta de las personas está regulada por las metas y las intenciones individuales. Las metas influyen en el comportamiento mediante las características de la tarea, los incentivos, la supervisión y la retroalimentación sobre la actuación (Montfort *et al.*, 2005).

Robbins y Coulter (2005) plantean que la intención de los colaboradores y de los directivos para trabajar en la consecución del objetivo es una fuente importante de motivación laboral, sobre todo aquellas que son específicas y desafiantes. En el caso de los directivos, éstos participan dentro de la organización en el establecimiento y desarrollo de las motivaciones, lo que se plantea como un autorreto.

Es función del directivo lograr el compromiso de la organización para cumplir con las metas propuestas, siendo el primero en convencerse del logro de las mismas. Esto se conoce con el término de autoeficiencia.

Es importante establecer que el aspecto motivacional al fijar las metas está relacionado con la cultura nacional en la cual está inserta la organización. En el caso de la cultura mexicana, y según Vargas (2003), "la organización es primeramente concebida como una colectividad de personas para ser administradas a través de una jerarquía formal, donde las posiciones son definidas en términos de niveles de autoridad y estatus, y donde la autoridad es atribuida más a las personas que a sus oficinas o funciones". De lo anterior se deduce la importancia que tiene la congruencia en las decisiones de los directivos. La figura 11.4 ilustra el proceso del programa motivacional de fijación de metas.



Fuente: Adaptado de Robbins y Coulter, 2005.

FIGURA 11.4 Fijación de metas.

En lo relativo al uso de un sistema de reconocimientos, elogios y recompensas, parte de que para un profesionista o directivo el dinero se encuentra en un lugar inferior en su lista de prioridades debido a que se encuentra bien remunerado, siendo más importantes en su escala de valores las expectativas profesionales.

La motivación del directivo

El tema de la motivación se ha abordado en lo general, así como los alcances y las teorías de la motivación con los subordinados. Pero ¿qué sucede con el directivo? ¿Qué lo motiva? ¿Qué lo desmotiva? ¿Cuáles son los factores motivacionales y sus expectativas? Algunas de estas preguntas se contestan en forma parcial apoyándose en un artículo publicado el 22 de marzo de 2007 en España, cuyo encabezado destaca: "El 56% de los profesionales, insatisfechos con los esquemas de motivación de sus empresas". Esto refuerza lo anterior y sirve de justificación para señalar que todo individuo requiere motivación, sin importar el puesto, nivel, estatus o función que desempeñe en la organización[2].

Por lo anterior, antes de implementar un programa motivacional, en primera instancia deben conocerse las expectativas de los directivos.

---

[2] "El 56% de los profesionales, insatisfechos con los esquemas de motivación."
"El Informe es el resultado de una investigación llevada a cabo mediante entrevistas en profundidad con 32 profesionales nacidos entre los años 1967-1976, elegidos entre los que hicieron carreras con resultados académicos por encima de la media y que llevan entre siete y quince años en el mercado de trabajo, en Madrid y Barcelona."

"Son unos profesionales que saben lo que quieren y que son exigentes con las empresas y con el entorno laboral. El 44% de los entrevistados valora su situación laboral como ideal, un número sin duda significativo y positivo, mientras que un 56% demuestra insatisfacción con aspectos diversos de su trabajo. De éstos, un 44% expresa insatisfacción con la tarea que realizan, mientras que un 18% declaran sentirse plenamente insatisfechos, no encuentran su empleo estimulante y reconocen estar 'desaprovechados y aburridos'.

"Además de un buen salario y horario de trabajo adecuado a su vida extralaboral (la conciliación es importante porque valoran el tiempo de no trabajo), los profesionales españoles señalan otros aspectos para considerar un trabajo como ideal: aprendizaje continuo, responsabilidades nuevas y bien definidas y proyectos ilusionantes, todo ello encuadrado en un plan de negocio aceptable y creíble.

"Las posibilidades de promoción y los planes de carrera internos son también importantes. De hecho, la mayor parte de los entrevistados asegura haber cambiado de trabajo en busca de mayores responsabilidades o promociones que no se iban a dar desde la propia empresa. De ahí la alta rotación de los profesionales entrevistados: de 3 a 6 empresas en los primeros cinco años.

"En cuanto a los factores externos que desmotivan en el trabajo, el informe recoge como fundamental la inadecuada calidad directiva de los jefes inmediatos, estando en el resto de condiciones de trabajo (salario y seguridad laboral, fundamentalmente) muy satisfechos. Los encuestados destacan como malas actitudes de sus jefes 'el autoritarismo, la mala educación y la falta de empatía y de capacidad de valorar a sus subordinados'. El principal motivo de este problema se encuentra en la desigualdad existente en un número significativo de empresas entre la cultura dominante, fundamentalmente enraizada en la cultura industrial de la desconfianza, y la que demandan estos profesionales hijos del postmodernismo, basada en la colaboración y la confianza.

"En un estudio realizado, 'la denuncia sobre la baja calidad directiva de sus jefes inmediatos es generalizada; son pocos los que resaltan las cualidades positivas de los jefes que han tenido a lo largo de su trayectoria', indica Obeso. 'De hecho, una buena parte de los cambios de empresa que emprendieron, además de las anteriormente señaladas, se debió a no soportar el carácter o las malas prácticas de esos jefes'.

"Si la opinión generalizada sobre los jefes no es positiva, cuando se pregunta por las empresas las percepciones no son muy diferentes, ya que es 'muy difícil que estos trabajadores deslinden la imagen de la empresa de sus jefes; en el fondo, eso es tanto como decir que la imagen de la empresa depende de la actitud y actuación de sus directivos y mandos intermedios, y del Departamento de Recursos Humanos'".

Factores motivacionales del directivo

Aunado a los objetivos personales de los directivos se dan los factores motivacionales. Si ya se conocen los objetivos de cada directivo, será más fácil que éstos sean sumados a los de la organización y que a su vez se establezca un sistema motivacional. Manuel Díaz (2007) menciona que existen diferentes factores que motivan a los directivos. A continuación se citan algunos que pueden tener un carácter general:

1. *Seguridad en el empleo*. La estabilidad y seguridad en el empleo trae como resultado la estabilidad y disponibilidad del directivo para alcanzar objetivos organizacionales.
2. *El factor seguridad en el puesto del directivo*.
3. *Compensación económica*. Salario igual al nivel de competencia. Equidad salarial en relación con el mercado y nivel de competencia. Lo anterior evitará que el directivo se mueva de su empresa.
4. *Oportunidades de mejora y ascenso*. Maneje un sistema escalafonario y equitativo. Aunque su empresa sea pequeña, enriquezca el puesto y el reto a tener acceso a él.
5. *Reconocimiento por parte de la empresa*. Reconozca el trabajo del directivo y su esfuerzo ya sea moralmente o con reconocimiento público. El estímulo económico debe estar bien planeado y no debe convertirse en una carga para la empresa, ni una dependencia del directivo. Si no se lo da corre el riesgo de que no trabaje con la misma motivación y que, por consiguiente, su nivel de competitividad baje.
6. *Posibilidad de iniciativa y creatividad*. Estimule la iniciativa y creatividad del directivo. Póngale retos, pues la creatividad no tiene límites. Las estructuras organizacionales la limitan e inhiben, así como las políticas operativas obstruyen la iniciativa y la creatividad. Sea flexible, pero también determine políticas para medir, premiar e implementar la creatividad de sus directivos.
7. *Mando y dirección sobre un grupo humano*. Sobre este tema podría decirse mucho, pero en los demás capítulos se aborda la importancia de contar con habilidades para dirigir y motivar personas. Por lo tanto, se deja como uno de los factores motivacionales del directivo dirigir personal, no mandar.
8. *Aumento de conocimiento y experiencia*.
9. *Formación y capacitación*. Los programas de formación y capacitación son motivadores, y la inversión en esta área se recupera con productividad hasta de 40 por ciento más que si no se capacita a los directivos y al personal.
10. *El aprendizaje organizacional*. El aprendizaje tanto individual como del directivo es un motivador, ya que él menciona: “¡Yo les enseñé!”
11. *Alcanzar retos*. Rete a los directivos. Eso los motiva.

Éstos son algunos de los factores motivacionales para los directivos. Cada empresa u organización implementa los propios. Se requiere evaluar las estrategias de motivación que adopte la organización. Pero antes de implementar un sistema motivacional para directivos recuerde: primero conozca las expectativas personales de éstos.



Ejercicio de autoevaluación

Ejercicio 1

1. Realice un listado de al menos cinco aspectos que le motivan en forma individual de los siguientes contextos:
   a) Familiar.
   b) Amistad.
   c) Profesional.
   d) Laboral.
2. Realice una conclusión de los aspectos que lo motivan, así como dónde y cuáles son las coincidencias.

Ejercicio 2

Realice un listado de los pasatiempos y actividades que le agrada hacer en su tiempo libre y analice el porqué le agrada ese tipo de actividades bajo un enfoque.

Test sobre capacidad motivadora[3]

1. Si acaba de tener una idea que le parece muy interesante, ¿qué actitud toma?
   a) Necesita que otras personas la aprueben para seguir pensando qué va a hacer.
   b) La revisa por los cuatro costados con personas idóneas, y luego comienza la acción.
   c) Se lanza de inmediato a su ejecución.
   d) La deja para otra oportunidad, por miedo a equivocarse, porque la ve muy audaz, por inhibición, etcétera.
2. Al enfrentar dificultades, ¿cómo reacciona?
   a) Sale corriendo.
   b) Se angustia.
   c) Se ve estimulado, como el toro ante el color rojo.
   d) Se mantiene sereno y toma distancia para reflexionar en busca de la solución.
3. A la pregunta clásica: ante una botella de vino que contiene exactamente la mitad de su capacidad, ¿qué dice?
   a) "Está medio llena".
   b) "Está medio vacía".
   c) "Qué lástima, podría estar llena".
   d) "Qué suerte, podría estar vacía".
4. Si usted visualiza con la mente una pared que le cierra el camino, ¿qué piensa a continuación?
   a) Se siente incapaz de seguir adelante.
   b) Tiene la sensación de que se le viene encima.
   c) Idea una forma de rodearla y seguir adelante.
   d) Piensa en cómo derribarla.

(*continúa*)

[3] El test sobre capacidad motivadora aparece en la página web como test sobre inteligencia emocional, http://www.inteligencia-emocional.org/tests/test_de_actitud_positiva.htm Aber Cortese



EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN (*continuación*)

5. Acaba de ser rechazada/o para un puesto laboral, y al estar en la calle piensa o siente:
   a) "Quizá no soy lo suficientemente capaz para este tipo de trabajo."
   b) "Debo descubrir algunas fallas en mí, y superarlas."
   c) "Cada persona tiene un trabajo que la está esperando, y éste tarde o temprano llega."
   d) "Yo nunca tengo suerte."

6. ¿Qué frase aplicaría, o aplica más en general, ante las circunstancias de la vida?
   a) "Siempre que llovió, paró."
   b) "Todo lo bueno termina."
   c) "Los sueños, sueños son."
   d) "La esperanza es lo último que se pierde."

7. Un familiar o un amigo le dijo que volvería a las 10. Son las 11:30 y todavía no ha llegado. ¿Qué actitud toma?
   a) Piensa inmediatamente que le pasó algo y que en cualquier momento llamará la policía.
   b) Empieza a preocuparse.
   c) Se pone a enumerar todas las razones comunes por las cuales puede haberse producido la demora.
   d) Se pone a mirar TV sin pensar en el asunto.

8. Acaba de discutir agriamente con una persona a la que tendrá que seguir tratando, y luego de la disputa piensa:
   a) "Lo voy a mandar a..."
   b) "Bien, ya pasó..."
   c) "¿Por qué no entiende que tengo toda la razón?"
   d) "Voy a repasar toda la discusión. Seguramente debe haber puntos en los que puedo estar equivocado. Si es así, le ofreceré disculpas y olvidaremos el asunto."

Traslade al siguiente cuadro cada una de sus respuestas. En el renglón 1 marque la letra de su respuesta a la pregunta 1, en el 2 la letra que indique la respuesta de la pregunta 2, y así sucesivamente.

	AZUL	VERDE	ROJO	AMARILLO
1.	*d*	*a*	*b*	*c*
2.	*a*	*b*	*d*	*c*
3.	*c*	*b*	*a*	*d*
4.	*b*	*a*	*c*	*d*
5.	*d*	*a*	*b*	*c*
6.	*b*	*c*	*a*	*d*
7.	*a*	*b*	*c*	*d*
8.	*a*	*b*	*d*	*c*

Cada marca señalada otorga 10 puntos al color a que corresponde. Es probable que uno de los colores domine fuertemente sobre los otros, o puede ser que le dé un puntaje muy repartido. Los colores indican

(*continúa*)



Ejercicio de autoevaluación (*continuación*)

una calificación específica, y usted puede sacar sus propias conclusiones, incluso revisando respuestas por pregunta, para descubrir en qué situación obtuvo un color u otro.

AZUL: Usted tiene gran tendencia al pesimismo. Es conveniente que analice sus actitudes.

VERDE: Poca actitud positiva. Recuerde que todo puede verse bajo un ángulo más favorable, y eso, como aprenderá en esta obra, puede dar ventajas.

ROJO: Buena actitud positiva, dotada de adecuada sensatez. No deje de fortalecerla, siempre bajo el control de la lógica.

AMARILLO: Actitud positiva en grado superlativo, pero carente del equilibrio que dan la prudencia y el ejercicio de la reflexión. Fortalezca estas últimas cualidades para compensar el optimismo excesivo.

Bibliografía

"Mejores empleadores en Latinoamérica", *América Economía* núm. 331, edición México, octubre-noviembre de 2006, p. 48.

Ali, Halepota Hassan (2005), "Motivational Theories and Their Application in Construction", *Cost Engineering*, Vol. 47, núm. 3.

Benavides Pañeda, Javier, Administración, 1a. ed., McGraw-Hill, México, 2004, pp. 237-273.

Ediciones Deusto-Planeta de Agostini Profesional y Formación, S.L., España, 2004, p 2.http://site.ebrary.com/lib/guadalajarasp/Doc?id=10063233&ppg=2

Finé Casas, Isidre, *¿Es posible motivar a las personas de una organización?*

García Garduño, J. M. y Organista, J. (2006), "Motivación y expectativa para ingresar a la carrera de profesor de educación primaria: un estudio de tres generaciones de estudiantes normalistas mexicanos de primer ingreso", *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 8 (2). Consultado en: http://redie.uabc.mx/vol8no2/contenido-garduno.html

Genovese, Claudio, "Gestión de recursos humanos en los nuevos escenarios", consultado en linea en www.monografias.com

Hellriegel, Don; Jackson E. Susan; Slocum Jr., John W. (2004), *Comportamiento organizacional*, 10ª. ed., Edit. Thomson, México, pp. 114-143.

Hellriegel, Don; Jackson E. Susan; Slocum Jr., John W., (2005), *Administración, un enfoque basado en competencias*, 10a. ed., Edit. Thomson, México, pp. 382-414.

Hughes, Liz (2003), "Motivating your employees", *Women in Business*; Mar/Apr; vol. 55, núm. 2; Academic Research Library, p. 17.

Newstrom, John W., *Comportamiento humano en el trabajo*, 12a. ed., McGraw-Hill, México, 2007, pp. 99-156.

Parera Monfort, I.; González Núñez, A. L. (2005), "La motivación y su influencia en las organizaciones laborales", revista *Transporte, desarrollo y medio ambiente*, vol. 25, núm. 2, pp. 37-40.

Pin, José Ramón; Susaeta, Lourdes (2003), "La motivación del directivo en el sector financiero español: análisis comparativo de la banca privada y pública, un estudio empírico", Documento de investigación núm. 507, Universidad de Navarra.

Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary (2005), *Administración*, 8a. ed., Pearson/Prentince Hall, pp. 391-419.

Stoner, James A.F.; Freeman, R. Edward; Gilbert Jr., Daniel R., *Administración*, Edit. Pearson Educación, México, pp. 482-511.

Vargas-Hernández, J.G., "La culturocracia organizacional en México" (tercera parte), *Hitos de ciencias económico-administrativas* 2002;20:29-41.

Consultas en la web

Aber Cortese, El test sobre capacidad motivadora. Aparece en la página web como test sobre inteligencia emocional. http://www.inteligencia-emocional.org/tests/test_de_actitud_positiva.htm

http://www.gerenteweb.com/documentos/direccion/dd1711061.php, consultado el día 15 de junio de 2007

http://www.lasprovincias.es/valencia/prensa/20070527/economia/directivos-tambien-necesitan-motivacion_20070527.html, consultado el día 15 de junio de 2007

"El 56% de los profesionales, insatisfechos con los esquemas de motivación de sus empresas", publicado el 22 de marzo de 2007. http://www.randstad.es/res/randstad/prensa/notas/2007/2007-03%20NP%20VII%20informe.pdf, consultado el día 15 de junio de 2007. Autor ESADE, Luis Sáez Giol.

Nicholson, Nigel, *Cómo motivar a los más desmotivados*, Ediciones Deusto-Planeta de Agostini Profesional y Formación, S.L., España, 2004, p. 35. http://site.ebrary.com/lib/guadalajarap/Doc?id=10063693&ppg=2, consultado el 15 de junio de 2007

Capítulo 12



Fidel Alejandro Castro Ruíz

Líder revolucionario nacido en Cuba en 1926. Llegó al poder tras el triunfo de la revolución. Sin embargo, debido a su gran habilidad de líder, comunicador, estadista y estratega, logró gobernar a su país por más de 48 años. Fidel Castro y Cuba constituyen un binomio, y este líder reforzó su política de gobierno para fortalecer al pueblo cubano en educación, salud, cultura y deporte. Este líder multihabilidoso supo imponer a mediados del siglo XX el poder que emanaba de su personalidad. Su liderazgo está basado en el carisma y las habilidades interpersonales del detector de poder y la habilidad estratega. Asumió que un gran porcentaje de la nación se identifica con él y trata de actuar como él.

La habilidad estratégica

Berta Ermila Madrigal Torres y Luz Elba Zárate Sevilla

Objetivo del capítulo

Desarrollar la habilidad estratega del directivo para que desarrolle estrategias asertivas.

Introducción

Sin que en este capítulo se pretenda desarrollar el tema de la planeación estratégica, sí se reconocerá la importancia de ser un líder estratega y cómo desarrollar las habilidades estratégicas, porque un directivo sin una estrategia clara y definida tendrá dificultades para triunfar o alcanzar objetivos concretos. Al respecto, hay numerosos trabajos escritos por teóricos como Johnson y Scholes (2001), y Mintzberg, por mencionar algunos.

Dependiendo del rol que desempeñe usted (ejecutivo de negocios, miembro de un sindicato, consultor, funcionario del gobierno, etc.), le será imposible realizar todas sus metas sin la colaboración de otras personas. Por lo tanto, necesita de subordinados, colegas, jefes, clientes, proveedores y personas con las cuales interactuar diariamente. Sin embargo, la colaboración no siempre resulta fácil puesto que todos y cada uno de nosotros somos únicos e irrepetibles; con sentimientos, valores, creencias, miedos, tristezas, inseguridades, en-

fados, etc., y cuando se trata de trabajar en equipo resulta bastante complicado. Por ello, el diseño de la estrategia es la primera habilidad que debe desarrollar el directivo. Seguramente el lector conoce personas con autoridad pero sin habilidad para ser estrategas, y que intentan por todos los medios hacer que las cosas marchen adecuadamente y no saben qué estrategias utilizar porque no tienen una visión clara de lo que quieren lograr. Por lo anterior es conveniente promover desde los niveles inferiores, medios y de línea un proceso de retroalimentación con la alta dirección para definir los proyectos a corto, mediano y largo plazos, así como implantar estrategias para adquirir nuevas habilidades personales, definir metas y buscar estrategias que permitan desarrollarlas.

Cuando se requiere que los integrantes de un equipo cambien su forma de pensar y de actuar, ¿por quién tendría que empezar? La conducta más fácil de modificar es la propia; sin embargo, por lo regular el directivo desea que los demás se ajusten a su forma de actuar y pensar. Por lo tanto, debe comenzar con él, lo que por lo general es difícil porque no cuenta con las habilidades mínimas indispensables de la dirección estratégica. Es por ello que para lograr una buena negociación conviene tener en mente algunos elementos: la capacitación, los intereses, los criterios, las opiniones, las formas de relacionarse, las opciones, los estilos de comunicación, los compromisos y las formas de negociación.

La primera habilidad que debe dominar el directivo es la de ser un auténtico estratega. Es difícil iniciar un proyecto si no se tiene una idea clara de lo que se pretende hacer. Hay proyectos que inspiran y motivan, que permiten hacer un diagnóstico y poder tomar decisiones. Quienes tengan la oportunidad de influir en la toma de decisiones se sentirán más comprometidos y se esforzarán en mayor medida para alcanzarlo. El solo hecho de pensar no garantiza una solución adecuada a un problema específico, porque las personas tienen ideas, algunas de las cuales pueden ser muy buenas, pero si no las ponen en práctica nunca sabrán si fueron o no las adecuadas. Por lo tanto, hay que adoptar algunos hábitos de aprendizaje que permitan mejorar las prácticas de trabajo, y una de ellas es ser estratega.

El lugar de trabajo debe convertirse en un sitio donde se busque y ofrezca retroalimentación con espíritu competitivo y cooperativo para después lograr las metas y objetivos organizacionales.

La estrategia como habilidad

El término *estrategia* se relaciona con otros, tales como procedimiento, proceso, táctica, destreza, estilo, orientación, técnica, método. Hay que partir de la base de que el término *estrategia* es más amplio, y en él hallan cabida todos los demás. Así, estrategia se define como el conjunto de procedimientos necesarios para llevar a cabo un plan o una tarea. Nisbet y Shucksmith concluyen que estos procedimientos son los "procesos que sirven de base a la realización de las tareas intelectuales". De lo anterior se deduce entonces que serán las secuencias integradas de procedimientos que se eligen con un determinado propósito.

Uno de los elementos primordiales de las estrategias es el hecho de que implican autodirección y autocontrol, es decir, la supervisión y evaluación del comportamiento en función de los objetivos establecidos y la posibilidad de revisarlos y adecuarlos cuando se requiera.

¿Es lo mismo habilidad que estrategia?

Una habilidad es una acción intelectual que puede emplearse en trabajos concretos. Predecir, resumir y hacer son ejemplos de habilidades. Asimismo, la habilidad es todo aquello que la organización y su gente hacen particularmente bien, y que se transforma en su capacidad distintiva, sólo que ésta puede desaparecer cuando la competencia logra igualarla o incluso rebasarla.

Las estrategias son tácticas o formas de ejecutar una habilidad determinada; de su buena aplicación dependerá el éxito o fracaso de la estrategia, y como consecuencia el de los objetivos.

Al respecto, Schmeck afirma: "Las habilidades son capacidades que pueden expresarse en conductas en cualquier momento porque han sido desarrolladas a través de la práctica, lo cual requiere el uso de estrategias." Mientras las estrategias se usan como resultado de un acto consciente, las habilidades son las capacidades o actitudes puestas en el momento del acontecimiento de forma consciente o inconsciente.

Características del estratega

El directivo estratega particulariza, pone atención en detalles y observa el contexto y sus interacciones. Según Aceves (2005), los estrategas reúnen las siguientes características:

1. Examinan y comprenden el conjunto y los niveles de detalles.
2. Van a la profundidad de las cosas.
3. Dedican tiempo a analizar y sintetizar información para comprender la esencia del problema.
4. No se aferran a sus planteamientos y se preguntan de qué otra manera pueden hacer mejor lo que hacen.
5. Leen, leen y leen.
6. Ponen a trabajar su mente, juegan con las ideas, le dan vueltas, buscan muchas opciones.
7. No les importa hacer preguntas que pongan al descubierto su ignorancia, ya que lo que quieren es entender y penetrar en el fondo del problema.
8. Prestan igual atención al contenido de la información, a la fuente y a la manera en que es transmitida.
9. Se valen tanto de la intuición como de la razón.
10. Saben que lo que aparenta ser una tontería puede ser una de las mejores ideas.
11. Saben que siempre hay una solución y disfrutan buscando todos los ángulos, utilizando tanto el pensamiento lateral como el vertical.
12. Tienen una mente disciplinada pero flexible, y son imaginativos.
13. Les gusta contrastar ideas y opiniones.
14. Se rodean de colaboradores que aporten ideas diferentes, que vean otras opciones y que sean disciplinados y creativos.
15. Son excelentes motivadores.

Importancia del liderazgo estratégico

Según Philip Selznich (1999), la ausencia de liderazgo institucional y estratégico no es consecuencia de errores de la planeación o de la estrategia, sino la carencia de éste. La carencia de liderazgo organizacional ocasiona que la organización vaya a la deriva, al no tener metas claras y la estrategia para su implantación.

Los aspectos que reflejan ausencia de liderazgo en la dirección son:

1. Los miembros de la organización sienten la necesidad de que alguien los guíe.
2. Los objetivos no son claros.
3. La misión de la organización suele estar desprotegida o débil.
4. Las metas gozan de la aceptación superficial y no influyen en todos los miembros de la organización o empresa.
5. Los valores del equipo de trabajo tienden a cambiar, aspecto que influye en actitudes y perspectivas diferentes a la visión de la empresa.
6. La interacción humana y la comunicación no son asertivas.
7. El clima organizacional es malo.
8. Las personas no tienen retos interesantes.

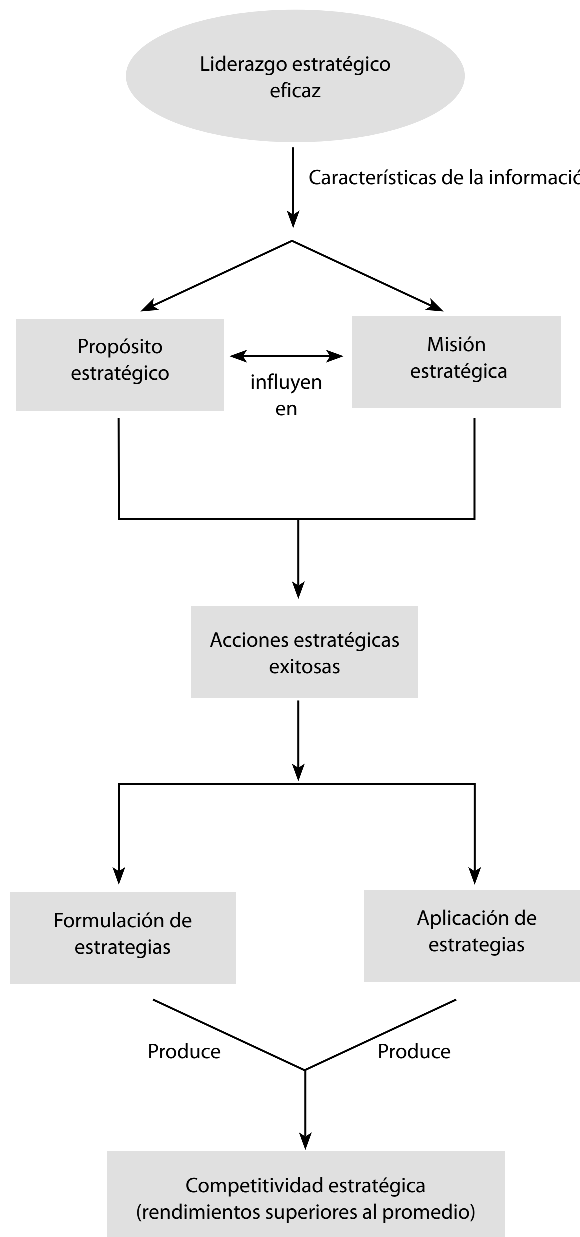
Estos aspectos pueden mejorarse cuando existe un directivo con liderazgo, de ahí la gran importancia de que el líder sea un estratega y el estratega sea un líder. Las tareas del líder son difíciles de delegar, por lo que su realización demanda un liderazgo efectivo (ver figura 12.1).

El liderazgo estratégico eficaz

Como se ilustra en la figura 12.1, Hitt, Hiireland y Hoskisson (2000) señalan que al iniciar el nuevo milenio, y ante los cambios estratégicos, las decisiones que tomen los directores ejecutivos permitirán que las empresas se fortalezcan o desaparezcan. Por ello, la capacidad y la habilidad para tomar decisiones y acciones estratégicas permitirán sobrevivir a las organizaciones. No sólo la capacidad para convertir la información en acción y el trabajo en información será importante, sino también cómo aprendan los niveles de mando a comunicarse de manera efectiva con sus subordinados.

Los líderes estratégicos deben orientar a la organización hacia el logro de la misión y los objetivos estratégicos, facilitando no sólo la buena planificación de los cursos y acciones que habrán de seguirse, sino ponerlas en práctica, siendo esta última una de las etapas más difíciles de la planeación estratégica, ya que si no se involucra a todos los empleados de la organización no la sentirán como parte suya, sino como un ente aislado que no les dice nada, y en lugar de pugnar por su buen desarrollo entorpecerán, voluntaria o involuntariamente, su ejecución.

Así, el liderazgo estratégico es la capacidad de anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad y otorgar autoridad a otros para generar un cambio estratégico cuando sea necesario. El liderazgo estratégico eficaz puede tener la capacidad de aprender a influir eficazmente en el comportamiento humano ante un entorno incierto; ser capaz de influenciar la con-



Fuente: Hitt, Hiireland, Hoskisson, *Administración estratégica*: *competitividad y conceptos de globalización*, 4a. ed., 2000, p. 438.

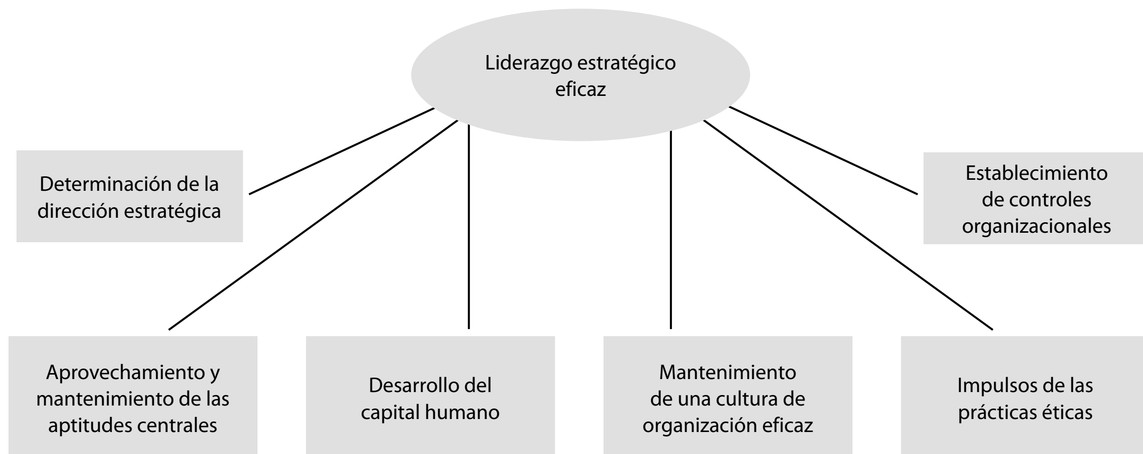
FIGURA 12.1 El liderazgo estratégico y el proceso de la administración estratégica.

ducta, los pensamientos y los sentimientos de aquellos con los que interactúa, tanto de palabra como de hecho.

El líder estratega posee la capacidad de realizar una visión estratégica y a la vez poder motivar a sus seguidores con la finalidad de que éstos participen y se involucren para lograrla. Mintzberg enuncia cinco modelos o formas de actuar de los líderes estrategas:

1. *El estratega como actor racional*. El estratega es como un comandante que tiene poder y acceso a la información. Usa ese poder para realizar análisis racionales antes de tomar una decisión.
2. *El estratega como arquitecto*. Su enfoque es la implantación y su función es lograr que la organización ponga en práctica la estrategia.
3. *El estratega como coordinador o facilitador*. El estratega facilita el proceso de establecimiento de objetivos y estrategias y compromete a la organización.
4. *El estratega como entrenador*. El estratega busca el compromiso con toda la organización; exhorta al personal a creer en la misión, la visión, los objetivos y las estrategias; y hace participar al personal en la planeación táctica.
5. *El estratega como orquestador y juez*. El director general propicia que los gerentes conciban, defiendan e implanten estrategias sólidas que crezcan de la base hacia arriba.

La figura 12.2 muestra la forma de determinar la dirección estratégica eficaz, lo que permitirá desarrollar una visión a largo plazo del propósito estratégico de la compañía.



Fuente: Hitt, Hiireland, Hoskisson, *Administración estratégica*: *competitividad y conceptos de globalización*, 4a. ed., 2000, p. 450.

FIGURA 12.2 Liderazgo estratégico eficaz.

Las aptitudes centrales y su aprovechamiento son recursos y capacidades que constituyen una ventaja para una empresa sobre sus rivales. Por lo general, estas aptitudes se relacionan con las habilidades funcionales de una organización (manufacturas, finanzas, mercadotecnia e investigación y desarrollo), así como el uso de las nuevas tecnologías.

En lo que concierne al desarrollo del capital humano, se refiere a los conocimientos y habilidades de la fuerza laboral de la empresa. Los empleados se consideran como un recurso de capital que requiere una inversión (Hitt, Hiireland y Hoskisson, 2004).

En lo relativo a una cultura organizacional, ésta consta de un conjunto complejo de ideologías, simbolismos y valores que se comparten en toda la empresa e influyen en la forma en que se manejan los negocios, de ahí su importancia de mantenerla bien estructurada.

Importancia de la estrategia en la dirección

Un individuo puede ser líder innato, carismático y tener las cualidades ideales, pero si no tiene una estrategia seguirá sin rumbo y no le será fácil llegar a ejercer el liderazgo. El líder no triunfa por sí solo, por su personalidad, actitud, carácter o pasión, sino por la forma en que elabora y desarrolla su estrategia de operación y cooperación.

La acción y la función del líder se desarrollan a través de estrategias; la clave para que éstas se lleven a cabo es que el personal de la organización las conozca. En ello influye el confuso pero crucial proceso de convertir las ventajas intangibles en tangibles.

El líder debe convertirse en un líder estratégico que procure que sus asesores y colaboradores comprendan la importancia de ser estrategas y definir las metas que pretenden alcanzar. Esto los llevará a conocer el ambiente y la cultura en los que operarán, las capacidades que deben desarrollar y las tareas que requieren ejecutar para que su estrategia sea efectiva. El líder estratégico debe ser capaz de predecir el futuro, ser un visionario que contemple futuros alcanzables, así como los cambios e iniciativas necesarios para conseguirlos.

En la tabla 12.1 se analizan los principales temas que el líder debe conocer y trabajar para determinar las estrategias de operación y dirección de una organización, así como un ejemplo de una estrategia de negocios cuyo fin es alcanzar una meta.

Para desarrollar estrategias planeadas, el directivo debe tener un equipo de trabajo capaz, decidido y no limitado. Desafortunadamente, altos ejecutivos tienen equipos de trabajo no estrategas y desmotivados. Además, cuando ponen en práctica las estrategias de negocios, sólo describen a sus empleados lo que deben hacer, sin aclarar ni detallar la información. Por ello no resulta asombroso que muchas compañías tengan fallas al ejecutar sus estrategias; después de todo, ¿cómo puede la gente desarrollar un plan que no elaboró, no entiende por completo o tiene que adivinar o suponer? Este fenómeno se da cuando el directivo no comunica o socializa el plan.

Mapas de estrategia

Robert Kaplan (2002) afirma que los mapas de estrategia son el arma principal del directivo, líder, empresario o de cualquier persona exitosa. Para alcanzar el éxito se requiere

TABLA 12.1 Elementos de la estrategia

Término	Definición	Ejemplo de estrategia
Misión	Propósito genérico acorde con los valores o las expectativas.	Hospedar personas provenientes del extranjero.
Visión o intención estratégica	Estado futuro deseado: la aspiración de la organización.	Tener reconocimiento como la casa de huéspedes que brinda el mejor servicio a estudiantes extranjeros.
Meta	Afirmación genérica del propósito.	Crear una cadena de casas de huéspedes en las ciudades de mayor demanda en el país.
Objetivo	Cuantificación (si es posible) o enunciado más preciso de la meta.	Ser líder en la ciudad de Guadalajara a fines de 2008, y en adelante construir una casa al año por ciudad.
Núcleo de competencias	Recursos, procesos o habilidades que proporcionan ventaja competitiva.	Asociarse con extranjeros que proporcionen financiamiento y asesoría para el desarrollo de actividades de la organización.
Estrategias	Dirección a largo plazo.	Asociarse con agencias de viajes, universidades en el extranjero, etc., que recomienden y promocionen nuestro servicio.
Arquitectura estratégica	Combinación de recursos, procesos y competencias para aplicar la estrategia.	Llevar a cabo un programa de promoción, apoyado y asesorado por los socios extranjeros, que nos haga llegar al mercado y, por ende, obtener los clientes necesarios. Una vez obtenidos, realizar las actividades asignadas para los huéspedes, logrando su satisfacción en el servicio de hospedaje. Asimismo, promover la cultura mexicana mediante actividades recreativas fuera de las instalaciones.
Control	Control de las acciones emprendidas para lograr la efectividad de las estrategias y acciones, y modificar las estrategias o acciones si es necesario.	Revisión quincenal de los resultados obtenidos en las diferentes áreas respecto a los objetivos previamente establecidos. Algunas áreas son: • Financiera. Que los ingresos obtenidos cubran los gastos realizados (incluye las erogaciones por servicio otorgado). • Social. Comprobar que el compromiso social se llevó a cabo satisfactoriamente y que, a su vez, cumplió con los requerimientos del cliente. Por último, realizar las acciones correctivas necesarias para lograr los resultados óptimos deseados.

Fuente: Adaptado de Gery Johnson y Devan Scholes, *Dirección estratégica*, Prentice Hall, Madrid, 2001; diseño de estrategia: Jazmín Montaño, estudiante de administración de la Universidad de Guadalajara, 2002.

TABLA 12.2 Construcción de un mapa de estrategia

General (líder del ejército)	Empresario (líder de la empresa)
Mapas detallados que señalen los pueblos y ciudades importantes que tiene que vencer, o en su defecto que corresponden a su nivel de mando.	Determina el mercado que tiene que satisfacer o en el que venderá su producto, lo analiza y determina su estrategia.
Analiza los parajes que rodean su objetivo meta y los puntos clave de estructura, tales como túneles, puentes, caminos y carreteras.	Define los medios de comunicación y distribución para hacer llegar su producto a sus clientes.
Determina las fortalezas del enemigo.	Determina las fortalezas y debilidades de su competencia.
Determina las fortalezas de su batallón.	Conoce y determina las fortalezas, habilidades, destrezas y capacidad de su personal.
Establece las fortalezas de su equipo tanto técnico como humano.	Integra sus recursos (técnicos, materiales y humanos) para los fines de la empresa.

Fuente: Adaptación propia (2003), con base en la teoría de Kaplan.

que las estrategias se den a conocer y el equipo de trabajo domine las habilidades de planeación y administración estratégica. La tabla 12.2 muestra algunos elementos utilizados para crear los mapas de estrategias de un general (líder del ejército) y un empresario (líder empresarial).

Es importante que al determinar los mapas de estrategia el directivo conozca las habilidades y limitaciones de su personal. Las organizaciones necesitan herramientas para comunicar sus estrategias, así como los procesos y sistemas organizacionales que ayuden a llevarlas a cabo. Los mapas de estrategia proveen dichas herramientas; brindan a los empleados una línea clara a seguir; muestran cómo se enlaza su trabajo con los objetivos de la organización; y permiten que haya coordinación y colaboración en el trabajo para alcanzar las metas de la compañía.

En los mapas de estrategia se pueden describir las acciones para maximizar los ingresos; llegar al mercado de clientes; hacer crecer las ganancias; aumentar el valor de las proposiciones que motivan a los clientes; destacar el papel de la innovación y excelencia en los productos, servicios y procesos, así como definir las habilidades que requiere la gente para generar y sustentar el proyecto de crecimiento.

Los mapas de estrategia muestran las causas y los efectos de relacionar mejoras específicas que crean resultados deseables, por ejemplo, cómo hacer más eficientes los tiempos de ciclo-proceso y, a su vez, desarrollar las capacidades de los empleados, incrementar la retención de clientes y el ingreso de la compañía.

Desde una perspectiva más amplia, los mapas de estrategia expresan cómo una organización transformará las iniciativas y los recursos, entre ellos las ventajas intangibles.

Mapas de estrategia y ventajas intangibles

En la era industrial, las compañías crearon valor al transformar los materiales en bruto en productos terminados. La economía se basaba primordialmente en las ventajas tangibles (inventario, tierras, fábricas y equipo); asimismo, se describían y documentaban estas estrategias de negocio mediante herramientas financieras como el libro mayor general, la declaración de entradas y las hojas de balance, entre otras.

En la era de la información, los negocios crean cada vez más ventajas intangibles y dependen de ellas, por ejemplo, las relaciones con los clientes, las habilidades de los empleados y sus conocimientos, la información tecnológica, la cultura corporativa innovadora que resuelve los problemas y las mejoras organizacionales. Las ventajas intangibles son origen de mayores ingresos y de ventajas competitivas, pero no existían herramientas que las describieran ni consideraran la relación entre los incrementos fijos de la ventaja y la estrategia que los produce. Al comprender cómo las organizaciones crearon valor en la era de la información, Robert Kaplan desarrolló la carta comparativa de balance, la cual mide el desarrollo de una compañía desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento, y aprendizaje.

Para construir un mapa de estrategia es necesario hacer la carta comparativa de balance según cuatro variables:

1. Definir lo que eventualmente dará al accionista el mayor valor (financiera).
2. Entregar valor específico al mercado (clientes).
3. Innovar y construir capacidades estratégicas adecuadas y eficientes (procesos internos).
4. El conocimiento, las habilidades y los sistemas que los empleados necesitarán (crecimiento, aprendizaje y crecimiento).

Según Robert Kaplan, los mapas de estrategia son utilizados por organizaciones no lucrativas y por unidades gubernamentales. A partir de esta experiencia desarrolló un estándar que considera las cuatro variables antes mencionadas, y que está pensado para que los ejecutivos puedan usarlo al crear sus propios mapas de estrategia.

Un mapa de estrategia capacita a una organización para describir e ilustrar, con un lenguaje claro y accesible, los objetivos e iniciativas, la medida usada para evaluar el desempeño de la empresa en el medio, la participación en el mercado y el reconocimiento de los clientes. Estos aspectos fundamentan la dirección estratégica.

La estrategia es una disciplina

La fórmula para crear grandes estrategias es casi un arte, pero la descripción de las mismas no lo es. Si puede describirse la estrategia como una disciplina, se podrá incrementar también su implantación de manera disciplinada y ordenada.

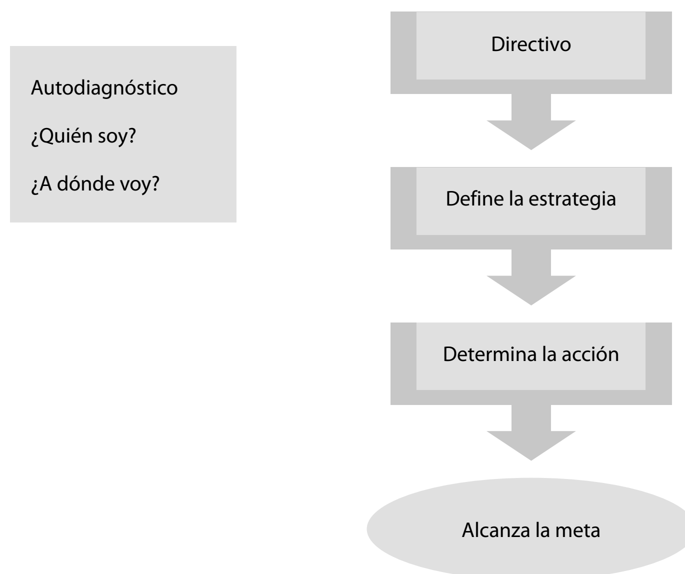
La estrategia ayudará a la visión integrada y sistemática de la organización. Los ejecutivos pueden usar los mapas de estrategia como base de una administración que ayude a la organización a ejecutar las iniciativas de crecimiento efectiva y rápidamente, y a tomar pronto acciones correctivas si es necesario.

Las estrategias conducen el movimiento de una organización desde la posición actual hasta la deseable. Ya que la organización no ha estado nunca en ese lugar futuro, proponer la llegada a éste implica el enlace de una serie de hipótesis. Un mapa de estrategia especifica esta relación de causa-efecto y la hace explícita y estable. Su gran beneficio es su habilidad para comunicar la estrategia a una organización entera.

La clave al llevar a cabo la estrategia es que la organización tenga claramente entendidas las hipótesis del fundamento, alinee todas las unidades organizacionales y los recursos con éstas, las evalúe de manera continua y use estos resultados conforme se requieran.

El papel del líder o directivo en el diseño de la estrategia

El mejor camino para construir un mapa de estrategia parte de la alta dirección, que comienza por definir la guía y luego grafica las rutas que seguirán. Los directivos o ejecutivos primero deben revisar la misión establecida y sus valores, reconocer por qué existe la empresa y en qué cree. Con esta información se puede desarrollar una visión estratégica o determinar a dónde quiere llegar la compañía. Esta visión presenta un panorama de todas las metas de la compañía, por ejemplo, aumentar las ganancias en una industria, ganar mercados o ser la mejor empresa. En la figura 12.3 se aprecia cómo la estrategia se traza desde la dirección.



Fuente: Berta E. Madrigal Torres, *Liderazgo: enseñanza y aprendizaje*, McGraw-Hill, 2004.

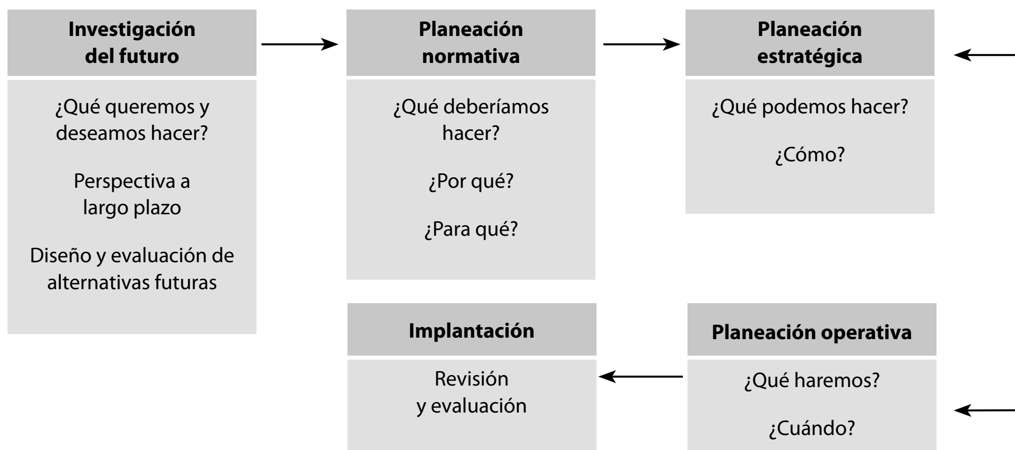
FIGURA 12.3 Flujo del mapa de estrategia.

Hay líderes que definen sus metas, pero les falta habilidad y pericia para determinar la estrategia y la manera lógica de llegar a su meta. Tenga cuidado; lo importante no es definir metas sino cómo lograrlas y la manera más lógica de hacerlo, pues hay diferentes caminos para lograr un objetivo. Por ello, en esta fase de la planeación se requiere que el líder y su equipo de trabajo tengan habilidad para investigar, determinar alternativas y saber tomar la decisión correcta en el momento adecuado y en las circunstancias que más favorezcan a la organización.

Flexibilidad en la estrategia

La figura 12.4 ilustra la flexibilidad en la operación estratégica. Después de construir o desarrollar las estrategias es necesario estar siempre a la expectativa y evaluar su operación; si la estrategia no da los resultados esperados, habrá que hacer un nuevo planteamiento o reorientar el mismo. Conviene recordar que la organización es cambiante, así como las personas y sus expectativas. En algunos casos, una estrategia exitosa en una empresa no funciona en otra; esto implica la necesidad de ser flexible al implantar un nuevo proceso o una estrategia.

Al diseñar una estrategia siempre se debe tener presente en qué fase de la planeación se encuentra y conocer los límites y alcances de la misma para establecer los mecanismos de evaluación. Por ello el estratega siempre debe tener respuesta a las preguntas: ¿Qué debemos hacer?, ¿cómo lo estamos haciendo?, ¿para qué?, ¿y el alcance?, ¿cuándo?, ¿es lo correcto?, ¿debemos cambiar y por qué?, así como establecer los mecanismos de evaluación, control y seguimiento de la estrategia.



Fuente: Adaptado del diseño de José Ramón Jiménez Brambila, estudiante de la maestría en Negocios y estudios económicos del CUCEA, 2003.

FIGURA 12.4 Alcances en el diseño de la estrategia.

Planeación estratégica y ventaja competitiva

La planeación estratégica se relaciona con la obtención de recursos, el plan, la misión, la visión y el líder que determine la ventaja competitiva. Para alcanzar una ventaja competitiva el empresario, el líder y el directivo deben responder las siguientes tres preguntas:

- *Visión estratégica*: ¿Por qué estamos aquí?
- *Plan estratégico*: ¿Cómo implantamos la visión?
- *Objetivos*: ¿Cómo ganaremos dinero?

Cuando una industria o empresa tiene un promedio mayor al normal, a largo plazo su rendimiento puede declinar gradualmente por las siguientes razones:

- Aumento de competidores.
- Nuevas habilidades de los competidores.
- Los compradores empiezan a comprar con más energía.

Algunos factores se sustituyen con otros servicios, lo que implica que la empresa debe desarrollar:

- Ventaja competitiva.
- Liderazgo en los costos.
- Diferenciación.
- Nicho de mercado.

El costo competitivo tiene las siguientes ventajas:

- Curva de la experiencia.
- Mano de obra eficiente y capacitación.
- Producto o servicio básico sin adornos (por ejemplo, una línea de aviación en la que los lugares no están numerados ni se ofrecen refrescos; su objetivo principal es dar un servicio de traslado a los pasajeros que lo demandan).
- Se mencionan los puestos o roles que usted desempeña con el fin de que en todos los niveles se conozca que la habilidad estratégica es elemental.
- La experiencia, el costo se declina.
- Producción eficiente. Las nuevas formas de mercado en algunas empresas permiten que el cliente pague antes de recibir el producto. Así el productor comienza a producir hasta que recibe el pedido y el pago correspondientes.
- Mejor diseño del producto.
- Minimizar gastos fijos mediante reestructuración interna y estudio de tiempos y movimientos.
- Nuevos métodos de entrega del servicio.
- Asociación estratégica:
  a) Permite realizar otras funciones más especializadamente y con mayor eficiencia.
  b) Aprendizaje y elaboración de nuevos productos a menor costo.

- Integración. Hacer las cosas internamente mientras se formaliza el apoyo de otras empresas y aprovechar las fortalezas de la empresa.

El líder estratega siempre debe buscar una ventaja competitiva. Ésta existe cuando el valor de los compradores es más bajo. La imagen de calidad no necesariamente tiene que ser de alto costo (por ejemplo, la patente Xerox en su tiempo fue una de sus ventajas competitivas). Algunas ventajas competitivas son:

- Comodidad y presentación del producto, como la comida rápida o instantánea.
- Servicio espléndido, como el que ofrecen los grandes hoteles y cadenas hoteleras.
- Agregar valor al producto o servicio al usar empaques novedosos y ofrecer atención de calidad del personal de ventas y servicio.

Las fuentes de las ventajas competitivas son:

- Establecer un nicho de mercado, es decir, tomar un segmento de población para atender ciertas regiones sin tratar de abarcar lo que no se puede cubrir.
- Buscar un blanco en el segmento de mercado, tiendas y productos donde predomine el cliente potencial.
- Dar servicio en un área geográfica.
- Especialización en el desarrollo de productos y accesorios del mismo.

Pilares de la dirección estratégica

La dirección estratégica es un proceso cuyo objetivo principal es la consecución de una ventaja competitiva que le permita a la empresa u organización agregar valor a su producto o servicio y continuar en el mercado. El proceso de dirección estratégica, sin importar que sea una empresa lucrativa o no, consta de tres etapas:

1. Formulación de la estrategia.
2. Implantación de la estrategia.
3. Evaluación de la estrategia.

Las fases antes mencionadas requieren de una base que las mantenga interrelacionadas. Este soporte lo integran tres elementos: el pensamiento estratégico, la actitud estratégica y la intención estratégica; dichos elementos se convierten en los pilares de la dirección estratégica.

El pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico se manifiesta en el ser humano de manera embrionaria desde los primeros meses de vida, y se pule y desarrolla conforme el individuo va adquiriendo experiencia a lo largo de su vida. El pensamiento estratégico dentro de una organización es la suma del pensamiento creativo de varios individuos; es integrar la intuición y el análisis, cuyo objetivo es aprovechar las oportunidades y evitar que las amenazas afecten a la

empresa. Este pensamiento incorpora la misión, visión, valores y estrategias de la corporación.

La actitud estratégica

Esta actitud debe ser iniciada por el directivo mediante una transformación en la postura de la dirección para posibilitar la rápida adaptación de la empresa al entorno cada vez más cambiante. El centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa y la eficacia hasta las relaciones empresa-entorno y la eficacia.

El reto que enfrentan actualmente muchas empresas es la de hacer más eficientes sus procesos para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, algunos elementos esenciales de la planeación estratégica serían: adaptabilidad, actitud, carácter preactivo y actitud crítica, entre otras.

La intención estratégica

Se puede definir a la intención estratégica como el impulso deliberado de la alta gerencia para influenciar con su liderazgo a todos y cada uno de los miembros de la organización con la finalidad de lograr los objetivos y metas planteados.

El talento humano y la estrategia

Para construir las ventajas competitivas del mañana primero es indispensable que el líder desarrolle las habilidades de su equipo de trabajo, ya que el papel de éste en el proceso es importante y fundamental. Por ello, las habilidades siempre deben evaluarse con preguntas y respuestas tan elementales como ¿quiénes somos?, ¿tenemos las mismas habilidades que nuestra competencia?, ¿cuáles son las habilidades de mi personal y cómo las desarrollo?, ¿cuándo y quiénes nos ayudan? Recuerde que la ventaja competitiva sustentable depende de sus estrategias. El competidor tiene que identificar la ventaja, cómo se logra y cómo se duplica.[1]

Gestión del conocimiento y la estrategia flexible

La gestión del conocimiento es una técnica que ayuda a apalancar las ventajas competitivas (es importante que el líder no confunda las herramientas ni las técnicas). Otro de los aspectos que el líder debe cuidar es la estructura organizacional de la empresa, y, en general, debe estar alerta ante cualquier situación que pueda distorsionar el camino de la estrategia competitiva. Cada empresa tiene diferentes formas de lograr ventaja competitiva, por lo

[1] La ventaja competitiva es un resumen de la presentación de Ricardo Fernández Valiñas, "Marketing estratégico", en el I Seminario de Management & Marketing, Guadalajara, Jalisco, 29 y 30 de abril de 2002.

cual el líder tiene que preguntarse: ¿cómo emprender el camino?, ¿qué funciona mejor?, y si lo sabe hacer la empresa o la competencia, e integrar las respuestas antes de determinar el camino que habrá de seguirse.

La planeación estratégica es una herramienta que se debe revisar en periodos cortos (por ejemplo, cada trimestre) con el fin de evaluar lo planeado en relación con la realidad y definir si las oportunidades y amenazas han cambiado. Los tiempos y los cambios en el mercado son algunos aspectos que indican la pertinencia de revisar el plan estratégico.

La investigación previa al diseño de la estrategia en la empresa es muy importante, ya que considera la inteligencia del equipo de trabajo, la inteligencia tecnológica, la inteligencia financiera y la inteligencia del mercado. Es posible saber quiénes son los compradores potenciales, qué productos de la competencia están comprando y cuáles son los productos que más se consumen mediante la investigación de mercado.

Para el crecimiento y desarrollo de los líderes emprendedores que diseñan estrategias hay muchos libros que explican cómo ser creativo, y presentan soluciones creativas para las empresas. Es importante cuidar las capacidades de organización e investigación del líder emprendedor porque son habilidades fundamentales para poder competir.

Existe un reciente número de organizaciones que afirman depender de modo sustancial de la innovación para lograr el éxito estratégico. La innovación se considera como la capacidad para cambiar "las reglas del juego".

Una organización innovadora de éxito es aquella que es perfectamente consciente de sus competencias tradicionales, pero está dispuesta a cuestionarlas, de forma que es capaz de *extenderlas* para crear nuevas oportunidades, por lo cual la característica elemental de los líderes estrategas e innovadores es la flexibilidad de sus estrategias.

Factores incontrolables para la ventaja competitiva

Existen factores incontrolables para obtener ventaja competitiva, como la política gubernamental, los aspectos culturales y las estructuras organizacionales. Para revertirlos es necesario echar mano de las herramientas y técnicas antes mencionadas. Por ejemplo, el *e-business* es una nueva forma de comercio vía Internet que está cambiando la manera de hacer negocios y origina la necesidad de que la estrategia tenga que modificarse así como medir su impacto. ¿Impacta ésta con las nuevas tecnologías y las nuevas estrategias de comercialización?

Estrategias en el sector público

Las empresas públicas deben ser similares en muchos aspectos a las organizaciones privadas; las diferencias provienen de la naturaleza de la propiedad y del control directo o indirecto ejercido desde fuera de la organización (concretamente desde el gobierno), así como de su marco normativo, operación y política. Uno de los retos del directivo y líder de la organización pública es romper con paradigmas; uno de dichos paradigmas es establecer estrategias orientadas a la productividad encaminadas hacia el bien común. Una organización o institución dirigida por el Estado puede encontrarse no sólo con plazos temporales

impuestos más por condiciones políticas que de mercado, sino incluso con restricciones sobre sus inversiones de capital, y por lo tanto sobre sus fuentes de financiamiento y sobre la orientación del cambio estratégico. Esto último puede surgir de un requisito impuesto a la alta dirección para que controle la organización de un modo centralizado con el fin de obtener más informes.

Estrategias en las empresas privadas

Los directivos de organizaciones privadas saben que deben entender la dinámica de la competencia y la formulación de estrategias competitivas claras. Esto es importante en el ámbito interno para aclarar la estrategia, pero también porque las organizaciones pueden depender de la regulación pública, que actúa como sustituto de mercados competitivos reales o está encargada de crear un mercado competitivo a través de la desregulación competitiva. Dicha situación influye en la estrategia de empresas agroindustriales, pues el sector salud siempre está cuidando la calidad de lo que la gente consumirá.

Estrategias en el sector no lucrativo

Los valores y expectativas de los distintos grupos de presión de las organizaciones de voluntariado y no lucrativas desempeñan un papel importante en el desarrollo de la estrategia, ya que la razón de ser de las organizaciones está inmersa en dichos valores.

Las fuentes de financiamiento son variadas en las instituciones no lucrativas. La influencia de las instituciones donantes puede ser mayor en el momento de diseñar las estrategias de la organización. Para procurarse recursos puede aumentar la importancia de los grupos de presión política, lo que dificulta una clara planificación estratégica y obliga a que la toma de decisiones y las responsabilidades se mantengan en el centro de la organización. Este tipo de organizaciones está vigilado por organismos públicos.

Un ejemplo de un buen uso de las estrategias es un programa de recaudación de fondos para niños con discapacidad que organiza una cadena televisiva en México. El primer evento recaudó 80 millones de pesos, el segundo más de 140 millones, y el tercero rebasó los 240 millones. Esto implica que las estrategias fueron más visionarias cada año y que antes de cada evento se trabajó más intensamente, pero esto es lo que realmente necesita un país. Existen pocos proyectos estratégicos de corresponsabilidad social, y los existentes son programas que sólo palian un poco la situación de los ciudadanos, sin resolver los problemas de fondo (ayuda para transporte, ayuda de despensas, entre otros).

Estrategias en las empresas de servicios profesionales

Las empresas de profesionales o asesorías del sector privado suelen tener una estructura de asociados. Los socios pueden ser propietarios, y tal vez sean responsables civiles de los consejos y opiniones que emite la empresa; por lo tanto, tienen gran poder. La situación se complica cuando hay muchos socios.

Los problemas derivados del desarrollo y la aplicación de una estrategia están relacionados con la gestión de las influencias políticas y la capacidad de tener en cuenta una cultura de la organización y su cambio cuando sea necesario.

Variables de la estrategia

Variable financiera

No todas las estrategias suponen un incremento del presupuesto; éste depende del análisis de la ventaja financiera y competitiva que representa diseñar o cambiar de estrategia tanto en el nivel operativo como en el resultado final. Al construir un mapa de estrategia, se empieza con una estrategia financiera para incrementar valor a los accionistas. Las compañías tienen dos palancas básicas para estas estrategias financieras: crecimiento de ingresos y productividad. Sus componentes son: *a*) construir franquicias con ingresos obtenidos en nuevos mercados, nuevos productos y nuevos clientes, y *b*) incrementar el valor de la existencia de los clientes al profundizar las relaciones con ellos mediante la expansión de ventas (por ejemplo, la venta cruzada de productos o las ofertas de productos empaquetados en lugar de productos sencillos).

La estrategia de productividad usualmente tiene dos partes: mejorar los costos estructurales de la compañía mediante la reducción directa e indirecta de gasto, y usar las ventajas con mayor eficiencia para reducir el trabajo y construir el capital necesario para soportar un nivel dado de negocios. En la administración pública y la asistencia social la meta puede ser que con el mismo presupuesto se ofrezca un servicio público a más habitantes o se amplíe su cobertura.

En general, la productividad estratégica reditúa, da resultados pronto y favorece el crecimiento. Una de las principales contribuciones de los mapas de estrategia es la oportunidad de realzar el desempeño financiero a través de los ingresos y el crecimiento, la reducción de costos y las ventajas de utilización. Al balancear las dos estrategias se logra disminuir el costo y obtener ventajas de la reducción; al hacer compromisos una empresa desarrolla oportunidades con los clientes. Sin embargo, hay empresas para las que resulta más caro definir una estrategia que seguir operando como lo hacen.

Variables de los clientes

El núcleo de cualquier estrategia de negocio es el valor propuesto de los clientes (es decir, la mezcla de productos y servicios, así como sus atributos), la relación con los clientes y la imagen corporativa que la compañía exhibe.

La proposición de valor define la manera en que la organización se diferencia de los atractivos que ofrecen sus competidores para retener y profundizar las relaciones con los clientes. Este aspecto es crucial porque ayuda a una organización en sus procesos internos y mejora las relaciones con sus clientes.

Como ejemplo puede citarse a Sam's Club, el principal almacén que ofrece a sus millones de miembros valor excepcional en la mercancía para negocio o uso personal y en los precios. Su estrategia de venta la conforma un sistema de registro de clientes que se convierten en miembros, lo que permite mantenerlos como clientes y vender a medio menudeo con precios de mayoreo.

Para identificar esta proposición de valor a los clientes, una compañía deberá conocer los tipos de clientes a los que va dirigida. Una clara definición de los valores es el más importante de los pasos para desarrollar una estrategia, pero aproximadamente tres cuartas partes de los equipos ejecutivos no tienen consenso acerca de esta información básica.

En el lema "El mapa de estrategia balanceado es la clave", lo más notable son los diferentes objetivos para los tres conceptos genéricos de la estrategia: empuje operacional, intimidad con los clientes y liderazgo del producto.

Específicamente, las compañías persiguen la estrategia de sobresalir en el ámbito operacional; para lograrlo necesitan buena competencia en precios, calidad y selección del producto, rapidez de orden, y cumplimiento de entregas a tiempo. Para tener contacto con los clientes, una organización debe esforzarse en la calidad de la relación con los mismos, que incluye brindar servicios excepcionales y extraordinario cumplimiento de sus expectativas.

Variables en los procesos internos

Una vez que la organización tiene un claro panorama de sus clientes y perspectivas financieras, puede determinar el medio por el cual pondrá en práctica el valor diferenciado para los clientes y la mejora de productividad para alcanzar los objetivos financieros.

Las perspectivas de los procesos internos engloban esas actividades organizacionales críticas dentro de cuatro procesos: construir la franquicia de innovación sobre nuevos productos y servicios, así como penetrar otros mercados y segmentos de clientes; incrementar valor en la relación con los clientes; llevar a cabo actividades operacionales, mejorar la cadena gerencial, el costo, la calidad, el tiempo del ciclo de procesos internos, las ventajas de utilización, y la capacidad de manejo, y comenzar con relaciones efectivas hacia los clientes con tiendas de conveniencia. Es importante recordar que muchas compañías esgrimen estrategias que tienden, ya sea por innovación o por desarrollo del valor agregado, a la relación con los clientes, pero erróneamente seleccionan como medida sólo el costo y la calidad de sus operaciones, y no sus innovaciones o sus procesos gerenciales de clientes.

Variables de crecimiento y aprendizaje

La base de cualquier mapa de estrategia es el aprendizaje y desarrollo de perspectivas, es decir, definir el núcleo, las competencias, las habilidades, la tecnología y la cultura corporativa necesaria para soportar una estrategia organizacional. Estos objetivos permiten a una compañía alinear los recursos humanos y la información tecnológica con la estrategia.

La organización debe determinar cómo satisfacer los requerimientos de acuerdo con los procesos internos y diferenciar el valor de proposición y la relación con los clientes. Sin embargo, los equipos de ejecutivos reconocen pronto la importancia del aprendizaje y el crecimiento, y suelen tener problemas al definir los objetivos correspondientes.

Una estrategia debe describir cómo una empresa llevará a cabo las acciones deseables para satisfacer a los empleados, clientes y accionistas. El *cómo* debe incluir lo siguiente: proposición de valor de los clientes, innovación, administración de clientes, operación de procesos internos, habilidades de los empleados e información de capacidades tecnológicas en el aprendizaje y desarrollo de perspectivas.

Bibliografía

Aceves Ramos, Víctor Daniel, *Dirección estratégica*, McGraw-Hill, México, 2005.

Castañeda Martínez, Luis, *El líder en acción: situaciones que enfrenta el líder, conducta y acciones del líder ante las reacciones de su gente*, México 2000,

Elizondo Huerta, Aurora, *La nueva escuela: dirección, liderazgo y gestión escolar*, Paidós, México, 2001.

Fernández Cano Salgado, Eliseo, *Planeación y control del capital de trabajo*. ITAM-Prentice Hall, México, 2000.

Frame, Davidson, *Nueva dirección de proyectos: herramientas para una era de cambios rápidos*, Granica, Barcelona, 2000.

Garrido Buj, Santiago, *Dirección estratégica*, McGraw-Hill, México, 2002.

Hitt, Michel A. y otros, *Administración estratégica. Conceptos, competitividad y globalización*, Thomson, México, 2000.

Johnson, Gery y Devan Scholes, *Dirección estratégica*, Prentice Hall, Madrid, 2001.

Kaplan, Robert S. y David P. Norton, "¿Tienes problemas con tu estrategia?… Entonces planéala", *Harvard Business Review*, Estados Unidos, 2002.

Madrigal Torres, Berta E., *Liderazgo: enseñanza y aprendizaje*, McGraw- Hill, México, 2004.

Mintzberg, Henry; James Brian Quinn y John Voyer, *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall, México, 1997.

McNeilly, Mark, *Sun Tzu y el arte de los negocios*, Oxford University Press, México, 1999.

Strickland, A. J. y Arthur A. Jr., *Administración estratégica*, texto y casos, Thomson, México, 2004.

Consultas en la web

Jorge Rocha, La frustrada Guerra de Calderón contra el narcotráfico, diario *La Jornada*, Jalisco, 25 de mayo del 2007, consultado el día 25 de febrero del 2008. http://www.lajornadajalisco.com.mx/2007/05/25/index.php?section=opinion&article=0

Erich Moncada, "La guerra perdida de Felipe Calderón http://www.cnnexpansion.com/actualidad/2007/4/calderon-y-prodi-analizan-narcotrafico/view, consultado el día 25 de febrero de 2008.

Por Erich Moncada, http://www.narconews.com fecha de publicación: 19/02/08, consultada el 25 de febrero de 2008. http://www.aporrea.org/internacionales/a51385.html

http://my.opera.com/MaxShadow/blog/biografia-de-carlos-slim-biography-de-carlos-slim consultado el día 25 de febrero de 2008.

Moreno, Felipe (2003), Número de pobres en México: 83 millones 400 mil habitantes http://www.felipemoreno.com/. La gaceta de la Universidad de Guadalajara; 18 de junio de 2007.

Ronda Pupo, Guillermo A., 06/2001 http://espanol.geocities.com/planydirest/pla/plan54.htm

Capítulo 13

"Aquel que conquista a otros es fuerte;
aquel que se conquista a sí mismo es poderoso."

LAO-TSE



Karol Wojtyla (Juan Pablo II)

Líder religioso nacido en Polonia en 1920. Su personalidad de múltiples habilidades lo definen como negociador, estratega y comunicador carismático. Luchó por la paz por encima de credos, religiones e ideologías. Líderes políticos, medios de comunicación y religiosos de todo el mundo reconocían su autoridad moral.

Su obra filosófica parte de que todo hombre, en cierto sentido, es filósofo, al formarse su propia concepción de la realidad para dar respuesta a sus interrogantes de la existencia. Atendió más de 1 160 audiencias generales en el Vaticano. Recibió a 426 jefes de Estado, reyes y reinas, 187 primeros ministros, 190 ministros de relaciones exteriores y 642 cartas credenciales de embajadores. Realizó 104 viajes a 129 países y territorios diferentes. Es considerado como el mejor comunicador de los últimos tiempos, con más de 20 000 discursos leídos. Falleció en la Ciudad del Vaticano el 2 de abril de 2005.

Habilidades del pensamiento

Rosalba Madrigal Torres

Objetivo del capítulo

Desarrollar habilidades del pensamiento creativo para su aplicación en situaciones de dirección y liderazgo, así como en el aprendizaje en la dirección.

Introducción

En este capítulo se reflexiona sobre la curiosidad, la cual permite llegar a conocer, aprender nuevas competencias, trabajar en equipo y resolver problemas utilizando las habilidades del pensamiento y el conocimiento. En la actualidad informarse sobre los cambios vertiginosos de las sociedades cambiantes permite desarrollar el pensamiento crítico por medio del análisis para la generación de nuevas ideas que serán útiles al bien común.

Los libros son la fuente de la sabiduría. El pensamiento de hombres ilustres ha puesto al servicio de los demás sus ideas con la intención de simplificar las tareas del ser humano y ahorrar tiempo que contribuya a la calidad de vida. La intención es poner en práctica las distintas habilidades personales al servicio de los demás.

Habilidades del pensamiento

En las habilidades del pensamiento se fortalece la continuidad, la búsqueda, el descubrimiento y la elaboración de hipótesis que facilitan el razonamiento y la reflexión. Su estructura y desarrollo pueden manifestarse en la solución de problemas.

El desarrollo alcanzado por la ciencia y la técnica hace necesario enseñar a aprender en lugar de trasmitir información. El estudiante debe adquirir de manera independiente el conocimiento que después requerirá en su especialización profesional y en su tránsito por la vida (Portuondo, 2006).

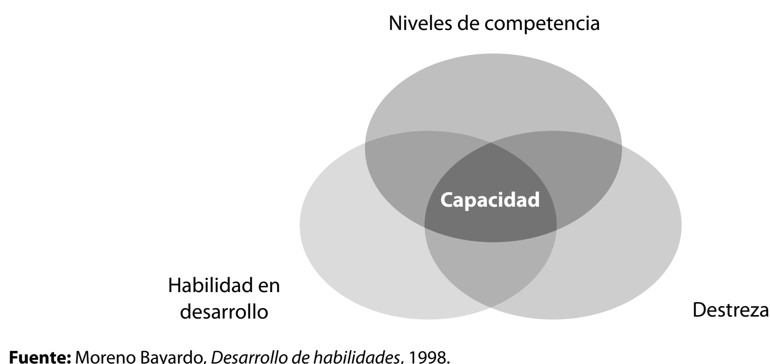
En 1933 un grupo de especialistas de la UNESCO determinó la necesidad de formar cuatro habilidades fundamentales en la educación, las cuales contribuyeran a la formación de personas más creativas e innovadoras:

1. **Aprender a conocer.** Saber de las nuevas formas de actividades económicas y sociales, de acuerdo con el progreso científico; no basta con promover el acceso a la información sino sentir la curiosidad de conocer, lo que a su vez conlleva a la satisfacción.
2. **Aprender a hacer**. Más allá del aprendizaje de un oficio o profesión conviene adquirir competencias que permitan hacer frente a nuevas situaciones y que faciliten el trabajo en equipo.
3. **Aprender a ser**. El progreso de las sociedades depende de la creatividad y capacidad de innovación de cada individuo.
4. **Aprender a vivir juntos**. Desarrollar el conocimiento de los demás, de su historia, de sus tradiciones y su espiritualidad en sociedades cada vez más multiculturales y cooperativas.

¿Qué son las habilidades? Múltiples acepciones son utilizadas como sinónimo de saber hacer. Danilov y Skatkin (1985) definen habilidad como "la capacidad adquirida por el hombre de utilizar de manera creativa sus conocimientos durante el proceso de actividades educativas". Las habilidades corresponden a las destrezas que se requieren para poder aplicar los conocimientos en situaciones concretas y se orientan hacia la capacitación, hacia el poder hacer. López López (1990) señala que la habilidad constituye un sistema complejo de operaciones necesarias para la regulación de la actividad. Debe garantizarse que los alumnos asimilen las formas de elaboración, los modelos de actuar y las técnicas para aprender y razonar, de modo que con el conocimiento se logre el desarrollo de habilidades. Por otra parte, Álvarez de Zayas (1999) define la habilidad como la dimensión del contenido que muestra el comportamiento del hombre en una rama del saber propia de la cultura de la humanidad; desde el punto de visita psicológico, es el sistema de acciones y operaciones dominadas por el sujeto que responde a un objetivo.

Importancia de las habilidades del pensamiento en la dirección

En la actualidad, en la especialización de la generación del conocimiento científico toma vigencia el desarrollo de habilidades cognoscitivas como un medio flexible en el desempe-



Fuente: Moreno Bayardo, *Desarrollo de habilidades*, 1998.

FIGURA 13.1 Vinculación entre habilidad, competencia, destreza y capacidad.

ño profesional del directivo con habilidad para resolver problemas diversos relacionados con los procesos de pensamiento.

Las acciones de la enseñanza han estado orientadas a la búsqueda constante de métodos adecuados para su aplicación. Montoya Pérez (2006:52) señala que las habilidades del pensamiento están relacionadas con la cognición: conocer, recoger, organizar y utilizar el conocimiento. A su vez, la cognición se relaciona con los procesos que involucran la percepción, la memoria y el aprendizaje.

Moreno Bayardo (1998) hace referencia al desarrollo de habilidades cuya finalidad es facilitar el dominio óptimo de ciertas prácticas que evidencien competencia hasta llegar a un nivel de destreza, entendida como la actuación de carácter técnico o de coordinación neuromuscular y eficiencia. La forma de vinculación entre los conceptos de habilidad, destreza y capacidad se propone como una explicación del concepto de capacidad como potencial de acción en el ser humano. Esta vinculación se representa en la figura 13.1.

Habilidades del directivo

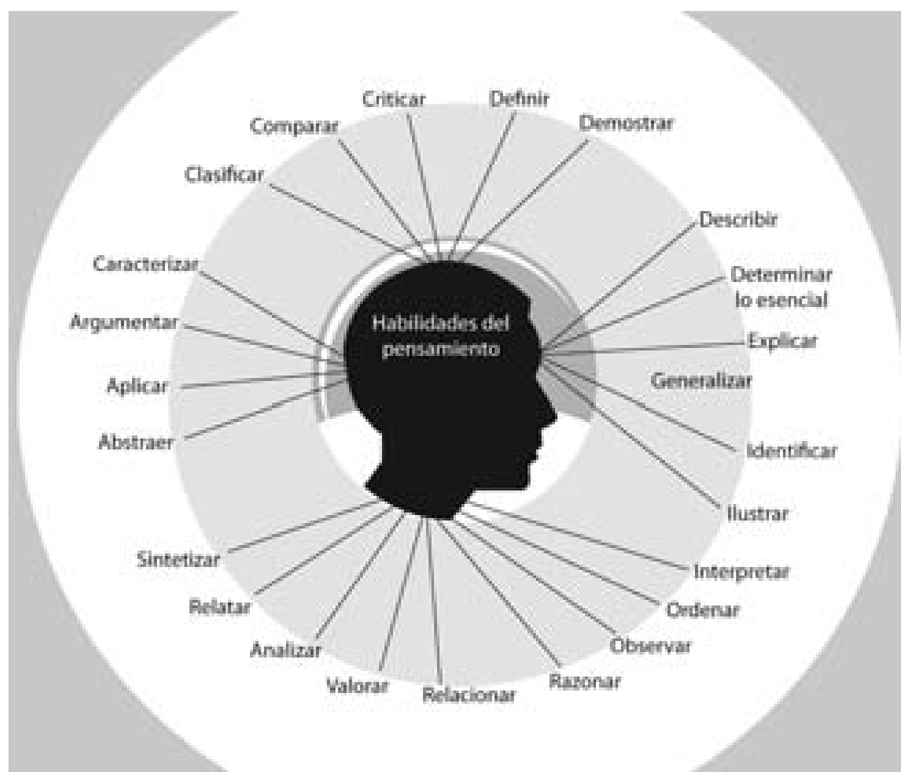
Para desarrollar las competencias directivas es necesario informarse, formarse y entrenarse. Lo anterior conlleva a empezar por adquirir conocimientos teóricos sobre el tema y desarrollar las competencias directivas consideradas como las herramientas que definen un comportamiento habitual, resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades personales que son puestas al servicio de las empresas. Cardona y Chinchilla (1999) señalan que las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global; definen las habilidades como aquellas capacidades operativas que facilitan la acción. El desarrollo de las mismas requiere un proceso de entrenamiento, y con la repetición de las acciones se adquieren nuevos hábitos y modos efectivos para actuar.

El desarrollo de habilidades del pensamiento debe contribuir en el proceso de las actividades propias de la enseñanza aprendizaje a través del pensamiento (observación, com-

paración, clasificación, análisis y síntesis, etc.) (véase figura 13.2). Asimismo, debe ayudar en la toma de decisiones para la resolución de problemas, la comunicación y el desarrollo de la creatividad en los ámbitos académico y laboral.

La actividad directiva se caracteriza por el proceso constante de recepción y transmisión de información. La comunicación efectiva facilita las relaciones interpersonales para resolver conflictos laborales, llevar a cabo reuniones de trabajo, atender llamadas telefónicas, elaborar documentos escritos (proyectos de factibilidad de negocios, manuales de procedimientos, reglamentos, circulares, cartas personales). Para tener un desempeño efectivo, un directivo debe dominar diversas habilidades del pensamiento, las cuales se ilustran en la figura 13.2.

Las habilidades del pensamiento crítico son herramientas para el análisis y la generación de nuevas ideas. ¿Se puede llegar a ser más creativo y solucionar problemas de manera acertada? El sentido crítico se desarrolla al concretar la forma en que procesamos



Fuente: Adaptado de Facione, *Destrezas centrales del pensamiento crítico*, 2003; además, Paul y Elder, 2007.

FIGURA 13.2 Habilidades de un directivo efectivo.

la información recibida; su fin es perfeccionar nuestro potencial para conocer y enfrentar los problemas.

En toda organización se producen conflictos particulares con el personal, además de los problemas propios: indemnización por despido, matrimonio o embarazo; vacaciones; aguinaldo; igualdad laboral; acoso sexual; renuncia; horas extra, y acumulación de vacaciones, entre otros. No obstante, los empleados y los administradores pueden contribuir a mejorar el clima laboral al tomar la iniciativa para hacer frente a los conflictos. El desafío de quien dirige los destinos de una organización es llevar a los demás a tener su mismo punto de vista por medio de la persuasión.

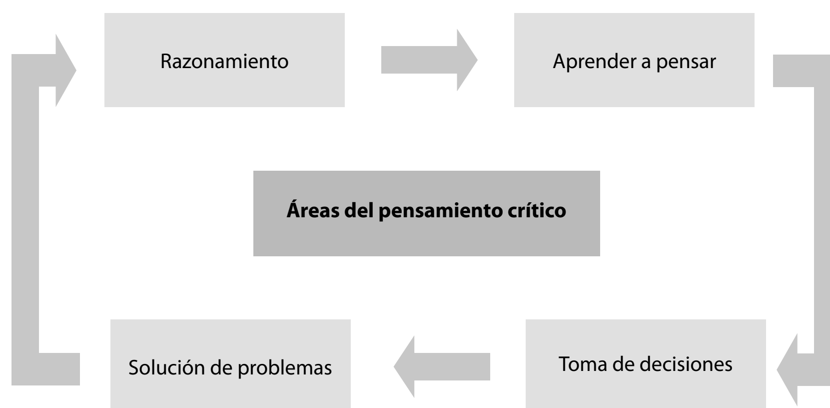
Habilidades del pensamiento crítico

Las habilidades del pensamiento están relacionadas con la cognición, que se refiere a conocer, recoger, organizar y utilizar el conocimiento. Castillo Fuentes (2001) señala que por años distintos programas educativos del país han planteado la formación del pensamiento crítico de sus alumnos; crear ciudadanos conscientes de su realidad y con capacidad para resolver e innovar para satisfacer las exigencias y necesidades de su comunidad. En verdad no es mucho pedir, pero es difícil mantenerse en el camino hacia su conquista.

Montoya Pérez (2006:52) refiere que el aprendizaje es una consecuencia del pensamiento porque de los procesos de éste se derivan ideas, conocimientos, conclusiones y argumentos; en un nivel más elevado se encuentran los juicios, la solución de problemas y el análisis crítico. Berta Madrigal señala que las habilidades del pensamiento no se pueden identificar en forma independiente, sino que cada una de ellas requiere de otras; por ejemplo, para sintetizar es necesario identificar las ideas principales por medio del análisis, o para hacer una inferencia se requiere comparar e identificar relaciones.

Marciales Vivas (2005:50) realiza una revisión de diferentes definiciones en torno al pensamiento crítico, y deja en claro la pluralidad de concepciones dependiendo de la formación disciplinaria y de los intereses de quienes las formulan. La autora asume la definición de Santiuste *et al*. (2001), quienes señalan que tener pensamiento crítico es ser reflexivo, que se piensa a sí mismo, es decir, metacognitivo, lo que hace posible que se autoevalúe y se optimice a sí mismo en el proceso. Asimismo, menciona a Furedy y Furedy (1985), quienes encontraron que el pensamiento crítico es pensado para abarcar habilidades tales como ser capaz de identificar consecuencias, reconocer relaciones importantes, hacer inferencias correctas, evaluar evidencias y proposiciones sólidas y deducir conclusiones. Comenta los avances al citar a Spicer y Hanks (1995), quienes refieren que 46 expertos en filosofía y educación definieron el pensamiento crítico como juicio autorregulatorio útil que redunda en una interpretación, análisis, evaluación e inferencia, así como en la explicación de lo evidencial, conceptual, metodológico y contextual de las consideraciones sobre las que se basa el juicio.

Por otra parte, también encuentra descripciones similares de procesos de pensamiento crítico que son denominadas de manera diferente por los escritores; por ejemplo, "pensamiento crítico", "razonamiento", "inteligencia", "solución de problemas", "lectura", "escritura" y "habla", o simplemente "pensamiento" (Marciales Vivas citado por Dale, 2005:51).



Fuente: Saiz Sánchez, *Áreas del pensamiento crítico*, 2006.

FIGURA 13.3 Funciones del pensamiento crítico.

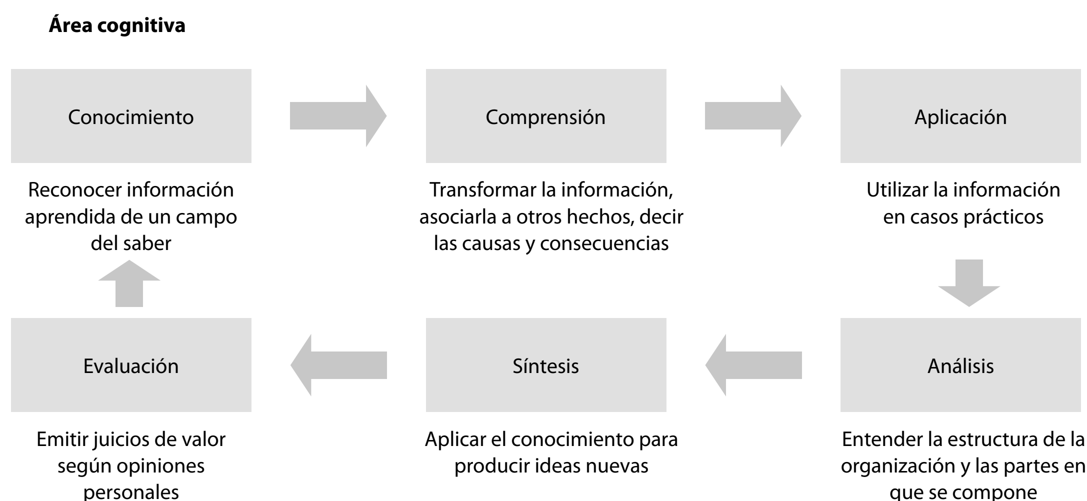
Los psicólogos han aportado la definición de las diferentes habilidades de pensamiento y las han considerado como las mejores estrategias de resolución de problemas. Autores como Jonathan Baron o Diana Halpern han descrito e investigado las capacidades fundamentales de pensamiento (Saiz Sánchez, 2006). Las prácticas e investigaciones centradas en las habilidades identifican cuatro áreas del pensamiento crítico: razonamiento, solución de problemas, toma de decisiones y aprender a pensar (véase figura 13.3).

El pensamiento crítico requiere de las habilidades básicas, de acuerdo con la taxonomía de Benjamín Bloom, quien divide la forma en que las personas aprenden su desempeño intelectual en tres áreas: cognitiva, psicomotriz y afectiva. En este caso, corresponden a la cognitiva los objetivos educativos, los cuales se rigen por una estructura jerárquica que va de lo simple a lo complejo (véase figura 13.4).

Elementos del pensamiento

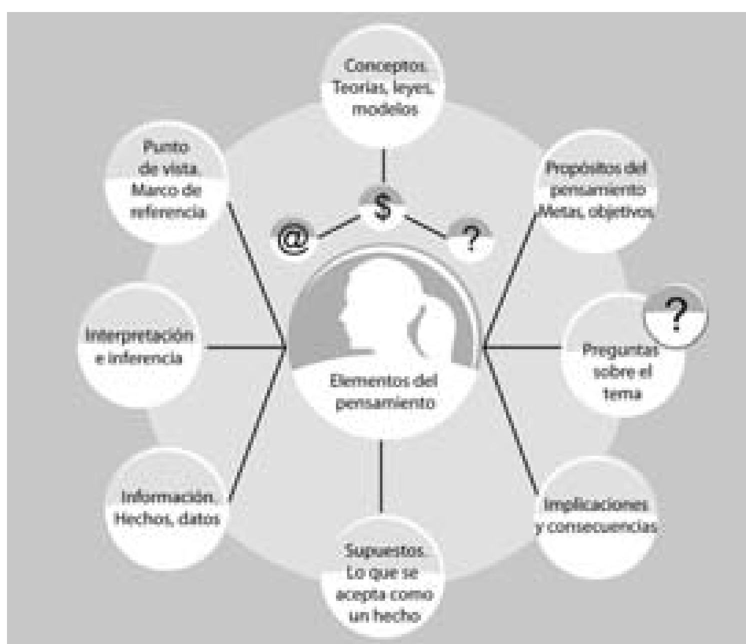
Castillo (2004) refiere que los procesos básicos de pensamiento son operaciones capaces de actuar sobre estímulos concretos, situaciones o representaciones mentales, para generar nuevas acciones motoras. Mientras tanto, las habilidades de pensamiento creador son las destrezas mentales que permiten ir más allá del conocimiento aceptado y crear nuevo conocimiento, proceso que se puede comparar al aplicar una metodología científica para crear, desarrollar o descubrir nuevos conocimientos (véase figura 13.5).

Mediante el desarrollo del pensamiento es posible ampliar la experiencia, lograr visiones claras de los problemas, dirigir la atención, regular el uso de la razón y la emoción, desarrollar sistemas y esquemas para procesar información, y mejorar la calidad del pensamiento.



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 13.4 Áreas del desempeño intelectual según Bloom.



Fuente: Elaboración propia, 2007.

FIGURA 13.5 Habilidades del pensamiento para crear nuevo conocimiento.

Solución de problemas

En las organizaciones se producen conflictos. No obstante, los profesionales de la administración pueden contribuir a mejorar las condiciones de trabajo y a hacer frente a los conflictos antes de que sea necesaria una intervención externa. El profesional de ciencias económicas, el administrador, el encargado de Recursos humanos, el especialista en turismo, el contador, por citar algunos, son los colaboradores cercanos al empresario, y para el buen desempeño de su trabajo requieren de un conocimiento claro de la visión y necesidades empresariales. Por otra parte, es indispensable poseer tantos o más conocimientos que el empresario para colaborar o suplirlo en la administración de las empresas, y para ello se requiere una acentuada formación empresarial. Sin embargo, de la estrecha relación con los trabajadores depende el buen funcionamiento de la empresa pública o privada. El responsable de los recursos humanos realiza la función de mediador entre las exigencias de una y otra parte, incluso en casos de conflicto laboral. Como empleado cada uno se encuentra sujeto a las exigencias patronales; por ello se requiere desarrollar habilidades negociadoras y de persuasión para lograr ser productivo y estable, siendo necesario el conocimiento del conflicto.

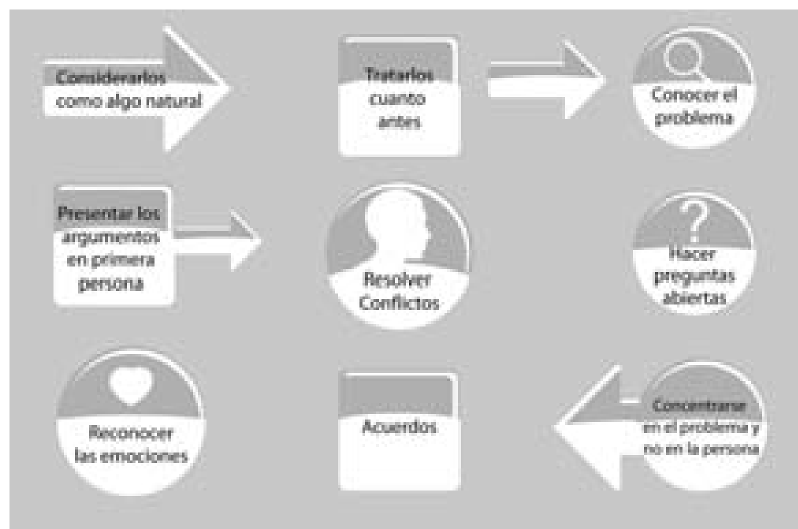
Resolver problemas ha sido la acción recurrente del ser humano a lo largo de la historia de la humanidad. Desde la antigüedad hasta hoy la principal ocupación del ser humano ha sido dar solución a sus necesidades. Según Goleman *et al.* (2000), las situaciones llenas de estímulos operativos permiten que el pensamiento se active, pues de esta manera comienzan a desarrollarse ideas para la solución de problemas. La implantación de los procesos es la clave en el uso de estrategias de aprendizaje. La Oficina del Ombudsman de las Naciones Unidas ha elaborado una lista de recomendaciones útiles cuando se produce un conflicto en el lugar de trabajo. El directivo pasa más del 50 por ciento de su tiempo en la solución de conflictos, y algunas veces generándolos de manera consciente o inconsciente. A continuación se menciona qué se debe hacer para resolver los conflictos.

Recomendaciones para resolver conflictos

Se debe evitar:

1. Evadir los conflictos, ya que de ese modo se agudizarán.
2. Hacer suposiciones, emitir juicios o culpar.
3. Ignorar los intereses de cada una de las partes.
4. Atacar o interrumpir a la persona que tiene la palabra.
5. Permitir que las emociones dominen el diálogo.
6. Centrarse en rasgos de la personalidad que no se pueden cambiar.
7. Imponer valores y convicciones personales sobre los demás.
8. Dar por supuesto que se ha entendido el mensaje que se quería transmitir.
9. Imponer un acuerdo.

La humanidad se debate entre la mente y las emociones que influyen en las decisiones que toman los directivos ya sean de administración pública o privada.



Fuente: Elaboración propia, 2007.

FIGURA 13.6 Pasos a seguir para resolver conflictos.

La comunicación es necesaria para transmitir a los demás nuestros deseos y estado de ánimo por medio del lenguaje hablado y el no verbal; es asertiva cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor. Para ello es necesario:

1. Identificar la situación en la cual se quiere ser asertivo, en qué situaciones fallamos al corregir.
2. Reconocer los estilos de la conducta interpersonal (estilo agresivo y pasivo de una persona; el primero toma la iniciativa, mientras que el segundo espera que otro lo haga por él).
3. Describir el problema en función de saber de quién depende una solución; emplear el pensamiento crítico y establecer claramente el objetivo que queremos conseguir.
4. Elaborar un plan creativo para resolver el problema planteado y lograr el objetivo.
5. Practicar el lenguaje corporal ante un espejo (la mirada, el tono de voz, la postura, etcétera).
6. Evitar las manipulaciones de los demás y aprender a identificar a las personas que recurren a esta técnica en determinadas circunstancias mediante tácticas pasivas, indirectas o sutiles con el fin de lograr sus objetivos.
7. La falta de comunicación se debe a no saber escuchar a los demás.

Diferentes maneras de pensar facilitan la comunicación en el análisis de problemas desde distintas perspectivas. Trabajar con la técnica grupal de De Bono (1992:14), *Los seis sombreros para pensar*, simboliza el pensamiento. Beneficia el pensamiento paralelo y con-

trarresta el egocentrismo del desempeño. El color de sombrero sugiere la forma e indica el tipo de pensamiento; para que las reuniones de trabajo lleguen a ser efectivas, las reglas del juego recomiendan que en cualquier momento un pensador pueda elegir un estilo. Todas las personas que participan podrán elegir un color determinado por unos momentos para indicar el tipo de pensamiento. Todos deben utilizar el mismo color de sombrero a la vez. Los colores hacen que los participantes intervengan con una actitud mental semejante.

Con el blanco (color neutro) se analizan de manera objetiva los datos e información sobre el tema; rojo (cálido como el fuego): apreciación de los sentimientos e intuición, sin recurrir a la justificación; negro (como el manto de un juez): requiere de los razonamientos críticos lógicos, además de prudencia y seriedad; amarillo (alegría y optimismo): actitud positiva lógica, factibilidad y beneficios; verde (naturaleza y vegetación): ideas nuevas del pensamiento creativo; azul (como el cielo): observación del proceso del pensamiento, frío e indiferente; indica control.

Pensar y actuar son habilidades que se aprenden mediante la práctica y el desarrollo. De Bono (1997) refiere que en la universidad sólo se enseña un aspecto de pensamiento; considera necesario relacionarlo con los sentimientos y valores. Ortiz Lefort cita a Romo Torres (2002), quien señala que enseñar y aprender son procedimientos complejos donde interviene la visión crítica del profesor y el empeño del alumno de intentar como sujeto el aprendizaje.

El calzado implica acción; está destinado para llegar a alguna parte. Las situaciones diferentes requieren maneras específicas de actuar. Desde la perspectiva de la simplicidad, pero poderoso en la práctica para aprender sin mayor complicación, llevó a De Bono (1992) a escribir *Seis pares de zapatos para la acción, una solución para cada problema y un enfoque para cada solución*.

La acción es una vía menos complicada que la de pensar. Sin embargo, hay personas que no evolucionan debido a su falta de adiestramiento, lo que demuestra que el tema no es sencillo. El autor explica los acontecimientos y las acciones asociados con cada uno de los tipos de zapatos. Por lo tanto, si una persona domina una forma particular de acción más que otras, ello no basta para alcanzar el éxito; es necesario que domine a la perfección las seis maneras de actuar y sepa usar la que corresponde a cada situación:

Los zapatos azul marino destacan la formalidad; el color sugiere la Marina misma, con sus disciplinas y rutinas en los procesos formales.

Las zapatillas grises sugieren la materia gris y las células grises del cerebro; la forma de actuar se relaciona con la exploración, la investigación y la reunión de evidencias, y destaca la acumulación y el empleo de información.

Los zapatos marrón indican que su modo de actuar es práctico; sugieren la tierra y lo esencial (los pies bien apoyados en la tierra); pueden ser prácticos y cómodos en el trabajo duro. La forma de actuar es opuesta a la formalidad del zapato azul marino.

Las botas de goma naranja, al ser de un color vivo, sugieren advertencia y peligro de la actividad de rescate y a los bomberos. Se requiere acción en la emergencia. La seguridad es la preocupación principal.

Las pantuflas rosas remiten a que el rosa es un color suave y femenino; sugieren calidez y ternura, comodidad y vida doméstica. La forma de actuar tiene que ver con los sentimientos humanos (la atención humana y la compasión).

Las botas de montar de color púrpura sugieren autoridad, al ser el púrpura un color imperial. Las botas de montar se usan en ocasiones especiales. La persona que las usa no actúa por sí misma sino en su papel oficial (De Bono, 1992:34-35).

Cómo resolver un problema mediante las analogías

Este apartado se refiere a resolver problemas por medio de un rodeo; en lugar de abordarlo de frente se compara con otra cosa. Gordon, creador de la técnica de las analogías, precisó que se trata de poner en paralelo los hechos, conocimientos o disciplinas distintas; su fin es la solución de un problema.

Margheritis y Santangelo (2007) señalan la utilidad de las analogías en las discusiones de solución de problemas; permiten entender un tema que no conoce mediante otro que conoce mejor. Se distingue por relacionar las lógicas de dos objetos distintos, hacer familiar lo extraño *vs*. hacer extraño lo familiar. Esto se logra mediante cuatro analogías: las *directas* sirven para comparar las cualidades particulares de dos artículos domésticos; las *fantásticas* trasladan el problema a un mundo ideal, no existe obstáculo alguno para proyectar lo deseado; mientras tanto, las *personales* describen problemas en primera persona, y las *simbólicas* presentan el problema con una imagen estética.

Aprender a hacer

Aprender a hacer le permite al estudiante desarrollar habilidades del pensamiento y aplicar los aprendizajes logrados, convirtiéndolo en un agente activo del proceso educativo. Longoria Ramírez *et al*. (2001) refieren que "el correcto planteamiento de un problema es la mitad de su solución". Los alumnos deberán recurrir al pensamiento creativo para resolver problemas propios de su profesión y desarrollar su inteligencia emocional.

Amestoy de Sánchez y De Bono centran su atención en los procesos en lugar de en los contenidos a partir del supuesto de que la inteligencia puede ser desarrollada para aprender a pensar. Longoria Ramírez *et al*., de acuerdo con sus investigaciones realizadas acerca de la obra de Amestoy de Sánchez (2001: 282-283), destacan diez deficiencias que limitan a los estudiantes al enfrentar los problemas con eficacia:

1. Deficiencia en los hábitos de lectura y en la comprensión de mensajes escritos.
2. Falta de concentración para observar, explorar y operar con precisión.
3. Falta de constancia para corroborar y corregir los errores.
4. No saber controlar la impulsividad.
5. Falta de perseverancia, carácter y seguridad en sí mismos.
6. Incapacidad para comunicarse e interactuar en grupo.
7. Falta de habilidades del pensamiento.
8. Poco liderazgo para definir y aplicar estrategias.
9. Incapacidad para reconocer los problemas, sus tipos y elementos.
10. Ausencia de conocimientos teóricos acerca de métodos y técnicas para resolver problemas.

Ante esta situación se recomienda trabajar las habilidades del pensamiento para que los alumnos no fallen en el trabajo académico debido a malos hábitos como:

1. Tener una actitud arrogante de superioridad ante los demás; simular que todo lo saben.
2. Creer que sus propias opiniones e intereses son los más importantes y, por lo tanto, se les dificulta aceptar opiniones diferentes.
3. Reaccionar sin reflexión, de forma impulsiva, sin tener en cuenta las consecuencias. Tener opiniones desfavorables acerca de un tema que se conoce poco; los prejuicios distorsionan el entendimiento y la razón de las cosas.
4. Llegar al extremo de exagerar la preferencia a favor o en contra, características propias de la polarización.

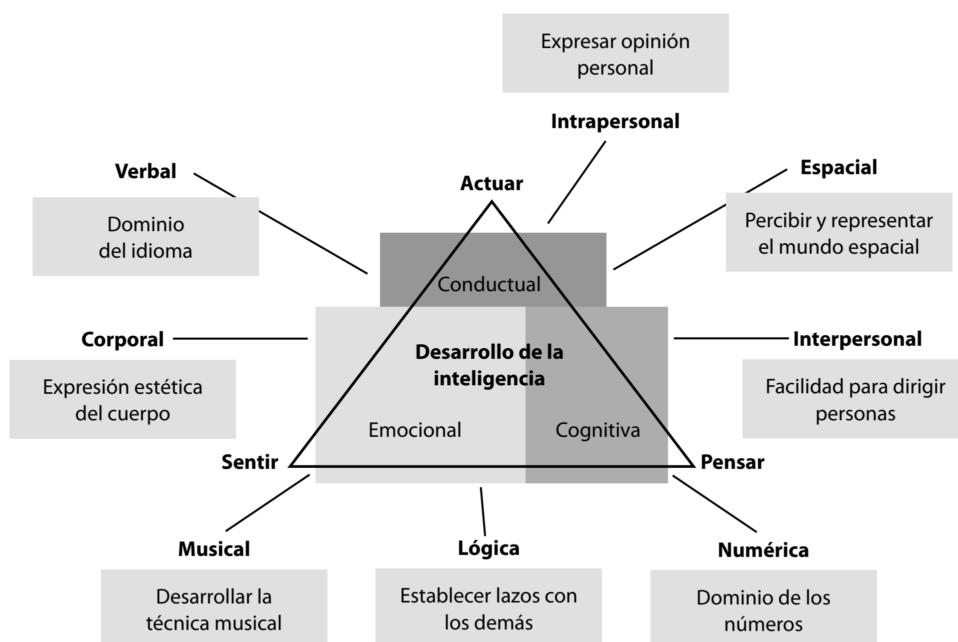
La asertividad es la capacidad personal que permite expresar sentimientos, pensamientos positivos y negativos de manera eficaz en el momento oportuno, sin sentir vergüenza o negar los derechos de los demás. Ayuda a resolver problemas en las relaciones interpersonales. Es susceptible de aprenderse, entrenarse y mejorarse por medio de las técnicas en habilidades básicas para nuestro desenvolvimiento en la vida diaria.

Inteligencias múltiples

Según la Real Academia Española de la Lengua, la inteligencia es la capacidad de entender o comprender. Se le define también como la capacidad de resolver problemas, e igualmente como habilidad, destreza y experiencia. El ser humano aprende, planea, piensa en abstracto y comprende ideas. Gardner (2006) define a la inteligencia como la capacidad para resolver problemas o elaborar productos valiosos para la humanidad; ha identificado ocho estilos de talento que pueden ser combinados. Su obra se basa en el modelo de mente científica cognitiva. Señala que no existe una inteligencia única en el ser humano, sino una diversidad que marca las potencialidades de cada individuo, trazadas por fortalezas y debilidades.

De acuerdo con Gardner, el desarrollo de la inteligencia se da en tres áreas: emocional, conductual y cognitiva. En el primer caso se refiere a la inteligencia relacionada con el *sentir*, manifestación de las emociones regidas por leyes culturales e ideológicas. El segundo está asociado a la *escala de valores* que los hombres emplean para actuar en su vida; involucra los cambios que registran en el plano individual y social. El tercer plano, del *pensar*, es inherente a los procesos mentales del conocimiento, la capacidad para codificar la información y organizarla (véase figura 13.7).

Mientras tanto, Goleman (1998) cambió el concepto de inteligencia en relación con la excelencia personal, rasgo distintivo para comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones laborales y capacidad de trabajar en equipo que contribuyen al desarrollo personal. Las personas con habilidades emocionales desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida. Bolívar (2007) confirma lo propuesto por Goleman al señalar que el éxito en la empresa se encuentra en el propio desarrollo personal.



Fuente: Elaboración basada en *Inteligencias múltiples*, de Gardner, 2006.

FIGURA 13.7 Diagrama de las inteligencias múltiples.

En la vida profesional, muchas actividades necesitan capacidades lógicas, por ejemplo, en actividades como la informática, la administración o la medicina. Las situaciones que necesitan el factor numérico son de una gran variedad: cálculo mental, finanzas, negociaciones, estadísticas, seguimiento presupuestario, etc. La escritura y el lenguaje constituyen un punto fuerte en la vida profesional para comprender de manera rápida la información que nos rodea.

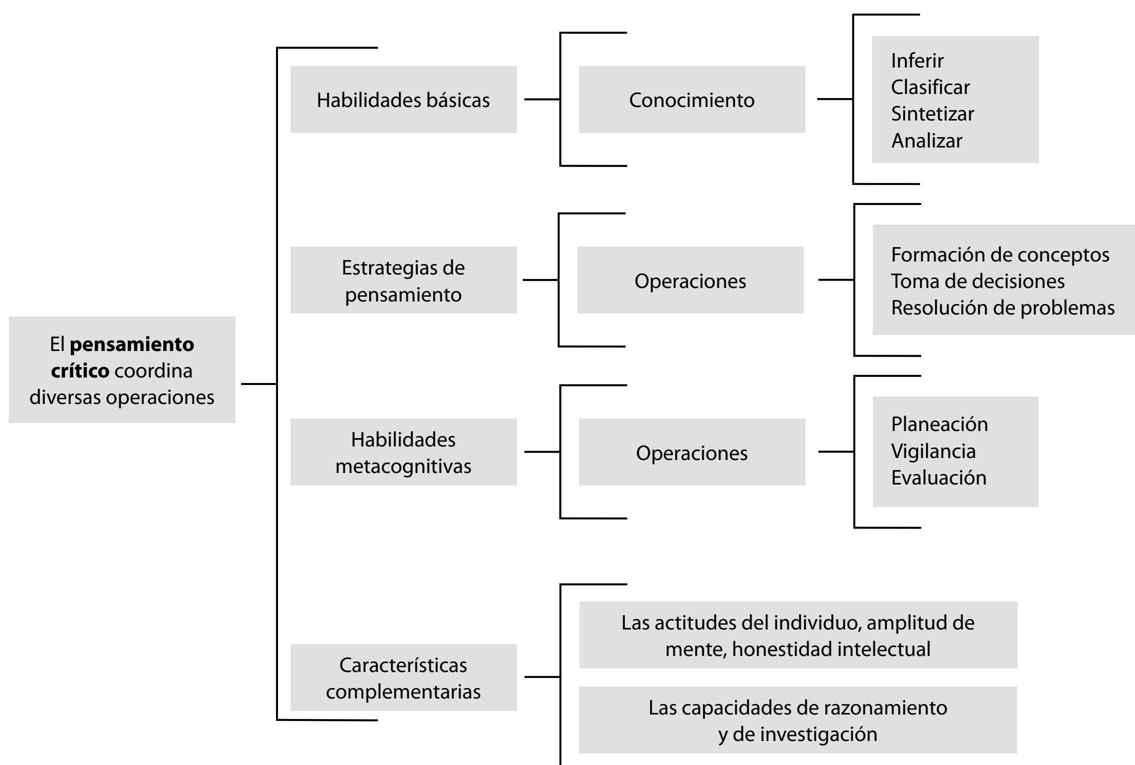
La inteligencia verbal requiere de la lectura a fin de garantizar su eficacia y su disfrute en el proceso de la generación de conocimiento; es considerada el motor del aprendizaje útil no sólo en el ámbito escolar, sino en todos los campos de acción y durante toda la vida. ¿Qué valor le dan los alumnos a la investigación?, ¿cómo la practican en sus trabajos académicos?, ¿cómo se aprende y se enseña a investigar?

Albert Einstein fue calificado de inepto por sus maestros de primaria por no alcanzar las expectativas del colegio; sin embargo, él soñaba que, subido en un rayo, podía rebasar la velocidad de la luz, y así su imaginación le permitió calcular dicha velocidad, de ahí que utilizar la imaginación sea un excelente recurso para activar los patrones en relación con las emociones y la memoria. Lo mismo sucede con la lectura de cuentos, pues activa las imágenes internas del cerebro y las conecta con la emoción. El aprendizaje se hace patente ante el deseo de volver a leerlo (Ibarra, 1999:41).

El pensamiento lateral

Este pensamiento trata de encontrar soluciones imaginativas, distintas, que se apartan del enfoque clásico de cualquier problema cotidiano. Se manifiesta en los acertijos, en donde la solución casi siempre no es aquella que más se espera. De Bono (2006:9-17) define el pensamiento lateral como un conjunto de procesos destinados al uso de información para incrementar las ideas nuevas. Involucra los procesos mentales de la perspicacia, es decir, la visión clara que se tenga sobre un tema; la facultad para crear lo que no existe, y el ingenio, que permite resolver problemas de manera original. Asimismo, propicia la acumulación de información y la evolución del razonamiento por medio de la oposición de ideas.

Gómez Hernández y Zavala Pineda (2007) conciben al pensamiento crítico como un proceso activo que desencadena la acción y es una estrategia de pensamiento que coordina diversas operaciones (véase figura 13.8).



Fuente: Adaptado de Gómez Hernández y Zavala Pineda, *Pensamiento crítico*, 2007.

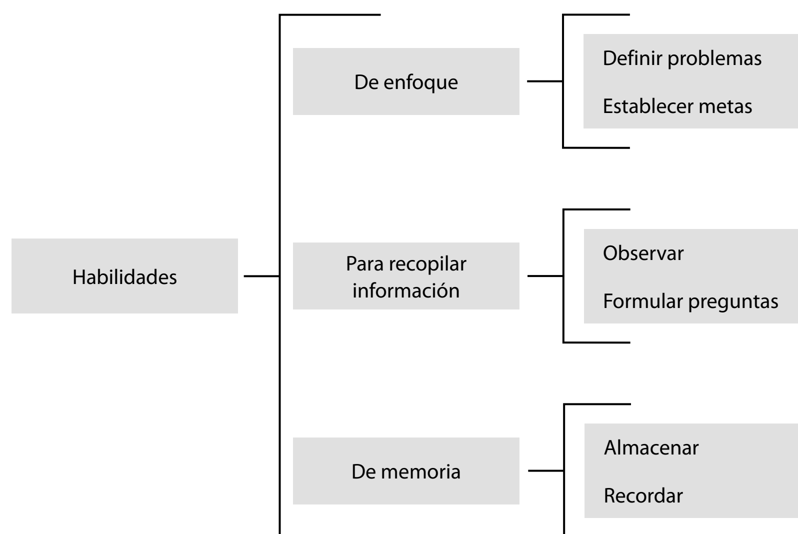
FIGURA 13.8 Pensamiento crítico y sus habilidades.

El desarrollo de estas habilidades, actitudes y capacidades permite que el directivo, alumno o líder explore e integre la información disponible, y pregunte para elaborar una hipótesis o una conclusión. El pensamiento crítico acepta la importancia de enunciar razones y evaluarlas. El alumno que piense de forma crítica puede actuar, evaluar conceptos y plantear opiniones con base en razones; es decir, lograr su autonomía de aprendizaje.

Habilidades lectoras

La habilidad implica el conocimiento, pues sin él nada se puede desarrollar. Por esta razón es importante que las clases sean teórico-prácticas. Leer en el nivel universitario es una invitación a construir nuevos significados, una manera de crear. Las habilidades lectoras facilitan el conocimiento, nos acercan a la cultura y al dominio tanto en la escritura como en la expresión oral. Leer es una puerta abierta al aprendizaje permanente, transferible a cualquier ámbito del desempeño universitario y profesional. No basta con saber descifrar los signos y comprender las ideas que un autor transmite. Márquez Hermosillo (2003) señala que la lectura implica conocimiento y práctica de la técnica, dominio de habilidades complementarias (véase figura 13.9).

Es importante desarrollar las habilidades cognitivas de concentración, interpretación, selección, análisis, síntesis, organización, deducción, reflexión, valoración y crítica, para aplicarlas a la comprensión y apreciación de la lectura.



Fuente: Adaptado de Márquez Hermosillo, *Habilidades lectoras*, 2003.

FIGURA 13.9 Habilidades lectoras.

Los trabajos acerca de la lectura realizados por Peredo Merlo (2004) responden a la interrogante ¿qué ocurre con los lectores mientras cursan sus estudios?, dada la diversidad de criterios en la práctica de la lectura en licenciatura (lectores con motivaciones diversas: por placer, por deber, por interés y por necesidad). Recuérdese que se aprende leyendo. El compromiso y la acción son la clave de las actitudes favorables para desarrollar el pensamiento crítico que contribuya a la solución de problemas específicos y a producir nuevos discursos tanto escritos como orales.

El hábito de la lectura que se adquiere en la infancia responde a un placer o a una necesidad; generar placer es el punto de partida y depende de la actitud de los mayores frente al libro (familia, docentes, bibliotecarios), que influyen de manera directa en la elección del libro.

Los docentes proporcionan las habilidades para leer; habilidad para informarse del contexto local, nacional e internacional, como un medio de perfeccionamiento. El alumno es responsable de su proyecto de vida; el reto es despertar el gusto por la lectura y utilizarla para llegar a ser una persona sensible a la cultura y a sus beneficios. La lectura ofrece esta posibilidad para ser un profesionista eficiente. Por lo tanto, es necesario ser buen lector. Pero ¿cómo lograrlo? Para ello es necesario tomar en cuenta ciertas normas:

1. Experimentar el placer por la lectura y practicarla, pues mal puede enseñarse algo que no se disfruta.
2. Utilizar la lectura como instrumento de aprendizaje, investigación y recreación.
3. Diferenciar los tipos de lectura: exploratoria, informativa, de comprensión y recreativa.
4. Enseñar a los alumnos los distintos ritmos de lectura que existen (según el tema, el autor, etc.), pues no todos los textos se leen de igual manera, ya que ello puede variar la comprensión.
5. Analizar la estructura del libro valorando su portada, la importancia de los datos que ésta brinda, leer el prólogo, y el índice, lo cual ayudará a saber cuál es el valor de su contenido.
6. Diferenciar las lecturas de información e investigación, qué fuentes deberá utilizar, y aconsejar el uso de la biblioteca universitaria.

Mapa conceptual

En la dirección, así como en la investigación o en cualquier trabajo, es elemental que el directivo tenga un mapa conceptual de su entorno, de su empresa o del problema que habrá de resolver. Dicho mapa puede ir de lo general a lo particular.

En la organización de un mapa conceptual el tema principal se coloca en el centro, y en cada línea se describe una característica. El contenido debe presentase con lenguaje y ejemplos claros para facilitar la asimilación de las ideas y sus relaciones (véase figura 13.10).

Márquez (2003) y Dürsteler (2004) señalan que el mapa conceptual es una manera de representar la información de un texto en forma gráfica; permite plasmar mensajes conceptuales; el esquema facilita tanto el aprendizaje como la enseñanza, y al verlo el lector se forma una idea de lo que trata el tema. Esta técnica de aprendizaje fue creada por Joseph D. Novak. No existe una manera única de trazar un mapa conceptual. A medida que cambia la comprensión de las relaciones entre los conceptos, el mapa también cambia.

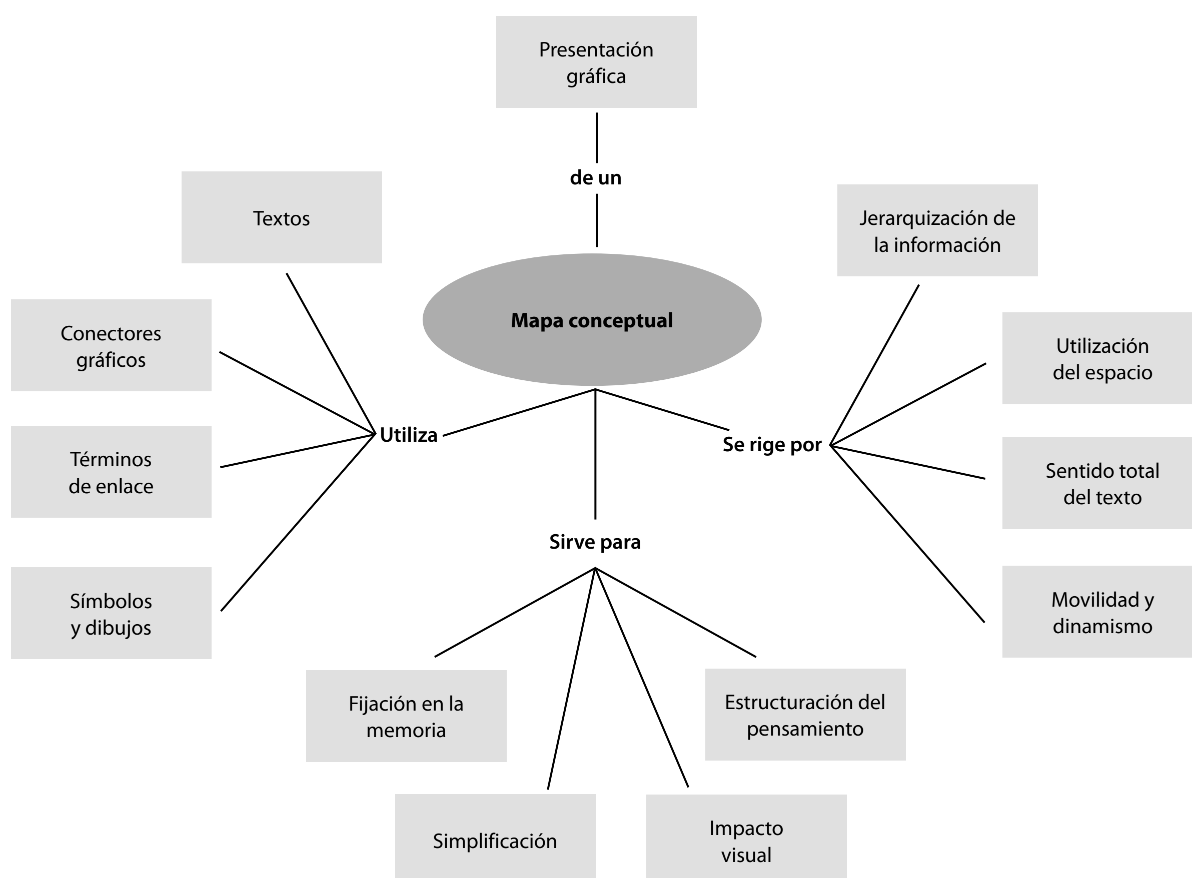


FIGURA 13.10 Mapa conceptual.

En su concepción original, los mapas conceptuales son un instrumento que brinda plena libertad para expresar las ideas leídas en un determinado contenido. Por lo tanto, es evidente que se muestre la mayor ponderación cuantitativa de la relación entre los procesos básicos de pensamiento y las habilidades de pensamiento creativo. Pichardo (1999) refiere que organizar la información, sintetizarla y presentarla implica una fase de observación, así como la selección de los conceptos más significativos. El análisis y la síntesis son indispensables para establecer las relaciones significativas de los conceptos y la jerarquización de los mismos.

En los modelos mentales lógicos-críticos, prácticos, productivos, Amestoy de Sánchez (2002:19) propone cuatro procesos de razonamiento (inductivo, deductivo, analógico e hipotético) que permiten desarrollar secuencias lógicas de pensamiento en la solución de problemas, la toma de decisiones, el aprendizaje y la interacción en el medio. Tres procesos superiores (autogobierno mental, adquisición de conocimiento y discernimiento) facilitan

la mejora continua, así como la decodificación de la información de la novedad. Existe una relación significativa entre los procesos básicos de pensamiento y las habilidades de pensamiento creativo. Márquez sugiere seguir estos pasos:

1. Identificar las palabras clave del texto y listarlas. Además, limita el número de conceptos entre 6 y 10.
2. Ordenar los conceptos. Colocar los más generales en la parte superior y gradualmente ubicar los demás hasta completar el mapa.
3. Conectar los conceptos con líneas y con una o más palabras clave que definan la relación entre ellos; explicar el significado de la relación.
4. Agregar ejemplos debajo de los conceptos correspondientes.
5. Si se encuentran errores, reconstruir el mapa.



Ejercicio de autoevaluación 1

1. Analice el desempeño de una empresa en su contexto (puede ser una empresa pública o privada) y emplee la técnica de los seis estilos de pensamiento para diseñar un programa de capacitación continua, con el fin de transmitir los conocimientos y habilidades requeridas para estar al día en el contexto mundial de constante competencia en los negocios.
2. En una empresa es necesario que los empleados reciban capacitación para obtener rendimientos en sus actividades laborales. Es importante que usted determine las especificaciones del sistema de capacitación a través de la planeación de los recursos que se requieran; además, determine el tiempo del proceso y tome en cuenta las necesidades de la empresa en el diagnóstico para identificar las habilidades y necesidades en el desempeño.
3. Diseñe un programa de capacitación para el personal: directivos y subordinados que intervienen en la elaboración de un producto (diseño, materias primas, distribución y satisfacción del cliente); los procedimientos deben ser rápidos y fáciles. Debe usted señalar la implantación del sistema de información para que cada integrante de la organización consulte qué hacer y cómo hacerlo.



Ejercicio de autoevaluación 2

1. Póngase los zapatos azul marino y piense en el valor que tienen en las siguientes situaciones: *a*) trabajar en una agencia de viajes, *b*) administrar una empresa. Describa las acciones que deberán realizarse en los dos casos.
2. Describa de manera detallada la forma de actuar de alguien con zapatillas grises en la entrevista de una persona para el puesto de gerente de la empresa. ¿Qué características toma en cuenta para cubrir el perfil?
3. Una persona de zapatos marrón interrumpe varias veces la reunión de la empresa con los mismos comentarios. ¿Qué opinión le merece la acción?
4. Utilice las botas de goma naranjas. Describa un plan de acciones que llevaría a cabo para rescatar a las víctimas en caso de un sismo en el lugar de trabajo o la escuela.



Ejercicio de autoevaluación 3

Usted es el responsable de despedir a un compañero de trabajo. Dicha persona presenta trastorno bipolar y síndrome maniaco-depresivo. Utilice las pantuflas rosas para hacerlo.



Ejercicio de autoevaluación 4

Circula el rumor de que la compañía en que trabaja tiene problemas. Los socios han decidido liquidarla ante el riesgo de quiebra que generaba la falta de liquidez. Algunos accionistas se opusieron a la disolución de la compañía, y prefieren que usted realice una reestructuración auxiliado de las botas de montar. ¿Qué acciones tomaría?

En equipos de cuatro personas trabaje las siguientes analogías:

1. Analogías directas: comparen el problema laboral desempleo-desocupación.
2. Analogías fantásticas: desarrollen el proceso de crear una empresa. Las decisiones que tomen estarán orientadas a la viabilidad del negocio. Consideren los siguientes factores: recursos, acciones, personas, controles y resultados.
3. Analogías personales: elija una de las siguientes palabras: televisión, computadora, celular, libro. Ahora personifíquela; si fuera uno de esos artículos, ¿qué sentiría?, ¿qué pensaría?, ¿qué haría?
4. Analogías simbólicas: formule breves frases poéticas con las siguientes palabras: vida, trabajo, estudios, social, escribir, pensar, inventar. Piense qué aportan las metáforas a la comprensión del problema.

Resuelva los siguientes acertijos

1. Dos jugadores profesionales de ajedrez jugaron siete partidas. Cada uno ganó y perdió el mismo número de partidas, pero ninguna terminó en tablas. ¿Cómo es posible?
2. Un hombre yace muerto en el campo. A su lado hay un paquete sin abrir y no hay nadie. El hombre, en el instante que se acercaba al lugar donde se le encontró, sabía que moriría. ¿Cómo murió?
3. Un ladrón entró a una casa y se llevó el dinero y las joyas que encontró. Sin embargo, había una persona que observó todo lo que pasó, no trató de evitarlo y no avisó a la policía. ¿Cómo pudo verlo?
4. En un bosque hay 20 pinos de 7 metros de altura, por cada metro tienen 15 ramas, cada rama 5 tallos, y en cada tallo 2 bellotas. ¿Cuántas bellotas hay en total en el bosque?
5. Dos padres y dos hijos fueron a pescar al río. Pescaron tres peces y les tocó un pez a cada uno. ¿Cómo es posible?

Habilidades lectoras

1. Elaborar una ficha de lectura del último libro que haya leído, considerando la comprensión, asimilación y retención. Se recomienda leer lentamente, detallar todas las partes y establecer relaciones, hacerse preguntas y contestarlas, así como resumir y esquematizar.
2. Diseñar un mapa conceptual de un problema por resolver o de un proyecto por desarrollar (véase figura 13.10).

Respuestas: 1. Jugaron en torneos distintos. **2.** El paquete que está al lado del hombre es un paracaídas que no se abrió. **3.** La persona que estaba en la casa se trataba de un niño de meses. **4.** Los pinos no producen bellotas como los encinos. **5.** El abuelo, el hijo y el nieto.

Bibliografía

Álvarez de Zayas, Carlos M., *La escuela en la vida*, Editorial Pueblo y Educación, Cuba, 1999.

Amestoy de Sánchez, Margarita, "La investigación sobre el desarrollo y la enseñanza de las habilidades de pensamiento", *Revista Electrónica de Investigación Educativa* 4, núm. 1, 2002, http://redie.uabc.mx/contenido/vol4no1/contenido-amestoy.pdf, fecha de consulta (02/05/07).

__________, "Extensión de la lógica", *Desarrollo de habilidades del pensamiento*, Trillas, ITESM, México, 1991, pp. 138-146.

Danilov y Skatkin, *Didáctica de la Escuela Media*, Editorial Pueblo y Educación, Cuba, 1985.

De Bono, Edward, *Seis pares de zapatos para la acción, una solución para cada problema y un enfoque para cada solución*, Paidós, México, 1992.

__________, *Aprende a pensar por ti mismo*, Paidós, México, 1997.

Goleman, Daniel, *Inteligencia emocional en la empresa*, Editorial Vergara, Argentina, 1998.

__________, Kaufman, Paul y Ray, Michael, *El espíritu creativo*, Buenos Aires, 2000.

Ibarra, Luz María, *Aprendemos mejor con gimnasia cerebral*, Ediciones Garnik, México, 1999.

Longoria Ramírez, R., Cantú Hinojosa, I. L. y Ruiz Sepúlveda, J. D., *Los problemas. Generalidades*, Compañía Editorial Continental, UANL, México, 2000, pp. 279-295.

López López, Mercedes, ¿*Saber enseñar a describir, definir, argumentar?*, Editorial Pueblo y Educación, Cuba, 1990.

Peredo Merlo, Alicia (coordinadora), *Diez estudios sobre la lectura*, Universidad de Guadalajara, México, 2004.

Romo Torres, Ricardo, "Algunas contribuciones latinoamericanas para el desarrollo de una visión epistémico-pedagógica", artículo publicado para cátedras en el doctorado en Educación, Universidad de Guadalajara, 2001.

Consultas en la web

Bolívar, Cris, "Cómo desarrollar la inteligencia emocional en la empresa: los talleres de I. E.", 2007, http://images.google.com.mx/imgres?imgurl=http: //www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/46/taller2.gif&imgrefurl=http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/46/talleresie.htm&h=294&w=428&sz=6&hl=es&start=1&tbnid=qRgYLYFZIj8RUM:&tbnh=87&tbnw=126&prev=/images%3Fq%3Dinteligencia%2Bemocional%26gbv%3D2%26svnum%3D10%26hl%3Des, fecha de consulta: 25 de mayo de 2007.

Castillo Fuentes, Miguel Ángel, "Los grandes retos nacionales: México frente al siglo XXI. Educar para la democracia", revista electrónica *Sincronía*, 2001, http://sincronia.cucsh.udg.mx/retos.htm, fecha de consulta: 20 de junio de 2007.

Castillo Rojas, Anny, "Relación entre los procesos básicos de pensamiento y las habilidades de pensamiento creativo desarrolladas por las *Mind Tools* en profesores universitarios de Barquisimeto, Venezuela", septiembre de 2004, http://ares.unimet.edu.ve/encuentroted/trabajos/trabajosPDF/anny Castillo.pdf, fecha de consulta: 29 de abril de 2006.

Dürsteler, Juan C., "Mapas conceptuales", revista digital de InfoVis.net, http://www.infovis.net/printMag.php?num=141&lang=1, marzo de 2004, fecha de consulta: 6 de mayo de 2007.

Facione, Meter, "Pensamiento crítico: ¿qué es y por qué es importante?" Loyola University, Chicago. *Revista Académica Digital*, Universidad Central de Chile, 2003, http://www.ucentral.cl/Sitio%20web%202003/pdf/pensamiento. pdf, fecha de consulta: 16 de junio de 2007.

Gardner, Howard, Inteligencias múltiples., California Departament of Education Achieving Schools Award for Academic Excellence. www.cyberhigh.fcoe. k12.ca.us/PASS_Program/methodology/Metodolog%EDa%20Espa%F1ol/Inteligencias%20M%FAltiples.htmHoward, 2006, fecha de consulta: 2 de junio de 2007.

Gómez Hernández, Gregorio y Zavala Pineda, Manuela, "El docente en el aprendizaje autónomo del estudiante", 2007, http://www.congresoretosy expectativas.udg.mx/Congreso%206/Eje%202/Ponencia_129.pdf, fecha de consulta: 18 de junio de 2007.

Marciales Vivas, Gloria Patricia, *Pensamiento crítico: diferencias en estudiantes universitarios en el tipo de creencias, estrategias e inferencias en la lectura crítica de textos*. España: Universidad Complutense de Madrid, 2005, http://site.ebrary.com/lib/guadalajarasp/Doc?id=10088644& ppg=51, fecha de consulta: 20 de junio de 2007.

Márquez Hermosillo, Mónica, *Activar el lenguaje*, Trillas, México, 2003.

Montoya Pérez, Luz María, *Propuesta de un proceso educativo de habilidades del pensamiento como estrategias de aprendizaje en las organizaciones*, México, Red Contaduría y Administración, http://site.ebrary.com/lib/ guadalajarasp/Doc?id=10117226&ppg=5, 2006, fecha de consulta: 30 de abril de 2006.

Moreno Bayardo, María Guadalupe, "El desarrollo de habilidades como objetivo educativo. Una aproximación conceptual", *Educar*, revista de estrategias cognitivas, nueva época, núm. 6, julio-septiembre de 1998.

__________, "Investigación e innovación educativa", revista *La tarea*, núm. 7, Sección 47 del SNTE, octubre-diciembre de 1995, http://www.latarea.com.mx/indices/indice7.htm, fecha de consulta: 28 de marzo de 2007.

Ortiz Lefort, Verónica, "El proceso de formación de investigadores en salud", *Revista de la Universidad de Guadalajara*, núm. 23, 2002, http://cge.udg.mx/revistaudg/rug23/art7dossier23.html, fecha de consulta: 14 de marzo de 2007.

Paul, Richard y Elder, Linda, "La miniguía para el pensamiento crítico., Conceptos y herramientas", Fundación para el Pensamiento Crítico, 2007, http://www.criticalthinking.org/resources/PDF/SP-ConceptsandTools.pdf, fecha de consulta: 28 de abril de 2007.

Portuondo Fernández, Bárbara M., "La formación de habilidades dentro del contexto de la educación cubana actual", Perú: Ilustrados.com, 2006. p 3. http://site.ebrary. com/lib/guadalajarasp/Doc?id=10105239&ppg=3, fecha de consulta: 14 de julio de 2007.

Real Academia Española, http://www.rae.es, fecha de consulta: 20 de abril de 2007.

Saiz Sánchez, Carlos, *Pensamiento y conocimiento*, Universidad de Salamanca, 2006, http://web.usal.es/~csaiz/pensacono/areas.htm, fecha de consulta: 18 de junio de 2007.

Índice temático

A

B

C

D

E

N

O

P